



Universidade de Aveiro
2012/2013

Instituto Superior de Contabilidade e Administração da
Universidade de Aveiro

**Ana Carolina
Chaves
Figueiredo**

**ABORDAGEM HOLÍSTICA NO MARKETING RELACIONAL
EM MARCAS DE LUXO**



**Ana Carolina
Chaves
Figueiredo**

ABORDAGEM HOLÍSTICA NO MARKETING RELACIONAL EM MARCAS DE LUXO

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Mestre Sandra Sarabando Filipe, Equiparada a Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro e a coorientação científica da Doutora Dora Maria de Oliveira Simões Ribeiro Pereira, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Professor Doutor Hugo Márcio Rodrigues de Almeida

Professor Adjunto Convidado da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Joana Terra Motta

Professora Auxiliar da Universidade Europeia

Professora Mestre Sandra Sarabando Filipe

Equiparada a Professor Adjunto da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado em marketing é resultado de um trabalho árduo e cansativo, e neste sentido, o apoio e discursos motivadores foram sempre bem recebidos. Estes foram fulcrais para que eu me mantivesse motivada e que sempre trabalhasse com o intuito de obter uma dissertação bem-conseguida.

Por isso, agradeço inicialmente aos meus pais, Carlos e Arlinda, porque sem o esforço, trabalho e dedicação deles nada disto seria possível de alcançar. Eles são o meu orgulho e a eles devo toda a minha formação académica e tudo no que me tornei hoje.

À Prof^a. Mestre Sandra Filipe e à Prof^a. Doutora Dora Simões pela orientação prestada, pelas correções sempre preciosas, pelas críticas construtivas e por sempre me ajudarem a qualquer momento. Sem as minhas orientadoras, tenho a certeza que o resultado não teria sido este.

Aos hotéis de luxo que se disponibilizaram para ajudar na concretização e sucesso desta dissertação. Os hotéis a quem apresento o meu sincero agradecimento são: o *Sheraton Porto Hotel & Spa*, o *Hotel Pestana Palace*, o *Hotel Convento do Espinheiro*, o *Infante Sagres Palace Hotel*, o *Hotel Casa da Ínsua* e o *Villa Sandini Hotel & Spa*.

Ao meu namorado, Tiago, por todo o apoio que sempre me prestou neste processo e pela motivação que me conseguiu transmitir em momentos mais atribulados. Agradeço a ele também por me ter acompanhado a todo o lado onde precisasse para que pudesse concretizar esta dissertação.

Aos meus amigos e colegas de mestrado que sempre estiveram do meu lado a prestar-me ajuda durante esta etapa. À minha família em geral, e aos meus quatro irmãos em particular. Não posso deixar de terminar sem dedicar um especial agradecimento à minha irmã, Diana, por sempre me ajudar, motivar e criticar construtivamente, porque ela sabe o quanto estas atitudes são importantes para o meu crescimento enquanto ser humano e profissional.

A todos, o meu sincero e enorme agradecimento.

"O Homem é um animal que persegue objetivos.

A sua vida só tem significado quando procura e luta pelos seus objetivos."

Aristóteles

palavras-chave

Marketing Holístico; Marketing Relacional; Marcas de Luxo; Hotéis de Luxo.

Resumo

No atual contexto económico de crise, o mercado de luxo parece não sofrer com o que tem sucedido à sua volta, essencialmente porque os clientes de luxo possuem poder financeiro e conservam a sua ambição por luxo. No entanto, para manter relações de confiança com os clientes a longo prazo, é cada vez mais necessário que as marcas enveredem por uma orientação mais integrada e direcionada para o consumidor. Num mercado caracterizado por intensa concorrência não é suficiente apenas ter uma marca forte, é imprescindível acrescentar valor, e o marketing holístico e o marketing relacional podem contribuir para isso.

Nesse sentido, o objetivo desta dissertação é avaliar se as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem de marketing holístico, em geral, e de marketing relacional, em particular. Para o efeito procedeu-se à recolha de conteúdos bibliográficos para fundamentação do tema e recorreu-se a um estudo exploratório qualitativo. O setor escolhido foi a Hotelaria de Luxo e a recolha de dados foi realizada por via da aplicação de uma entrevista a seis hotéis de luxo localizados em Portugal. Como metodologia para análise de dados deste estudo adotou-se uma abordagem qualitativa.

Os resultados denotam que o mercado de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens comuns e realçam que as marcas de luxo privilegiam os conceitos inerentes à filosofia de marketing holístico e à filosofia de marketing relacional. Para além de esta dissertação contribuir para o desenvolvimento teórico do tema, também fornece linhas orientadoras para as marcas de luxo de outros setores implementarem este tipo de filosofias, evidenciando a sua pertinência e dispondo ainda de importantes considerações sobre a complexidade do mercado de luxo.

keywords

Holistic Marketing; Relationship Marketing; Luxury Brands; Luxury Hotels.

abstract

In the current context of economic crisis, the luxury market does not seem to suffer from what is happening around, mainly because luxury customers have financial power and maintain their lust for luxury. However, to preserve relationships based on trust with clients in the long term, it is increasingly necessary that brands use a more integrated approach and targeted to the consumer. In a market with an strong competition is not enough to have a strong brand, it is essential to add value, and holistic marketing and relationship marketing can add that value.

Thereby, the purpose of this dissertation is to notice if the luxury brands are a favorable environment for the implementation of a holistic marketing approach in general, and a relationship marketing approach, particularly. To this end, this thesis proceeded to collect bibliographic content, in order to support the theme, and adopted a qualitative approach in form of exploratory qualitative study. Was chosen the segment of Luxury Hospitality and the data collection was performed by the application of an interview to the six luxury hotels located in Portugal.

The results provide evidence that the luxury market is more complex to manage than the non luxury market, and is also worth mentioning that luxury brands represent a favorable environment for the implementation of a holistic marketing, in general, and a relational marketing, more particularly. This thesis contribute to the theoretical development of the subject, also provides guidelines for luxury brands from other segments to implement this kind of philosophy, indicating relevance and also important considerations about the complexity of the luxury market.

Índice de Conteúdos

Capítulo I – Introdução.....	1
1.1 Motivação	2
1.2 Objetivos.....	4
1.3 Estrutura da dissertação	5
Capítulo II- Enquadramento Teórico.....	7
2.1 Marketing Holístico	8
2.1.1 Marketing Relacional	9
2.1.2 Marketing Interno	11
2.1.3 Marketing Performance.....	13
2.1.4 Marketing Integrado.....	16
2.2 Marketing Relacional.....	20
2.2.1 O conceito	20
2.2.2 Origens e evolução	23
2.2.3 A oposição ao Marketing Transacional	25
2.2.4 Estratégias de sucesso	26
2.3 As Marca de luxo	28
2.3.1 O conceito de marca e o valor da marca	28
2.3.2 As marcas de luxo.....	34
2.3.3 A gestão da marca de luxo	36
Capítulo III – Modelo concetual e metodologia de investigação	43
3.1 Modelo concetual	44
3.1.1 Questões de investigação	44

3.1.2 Objetivos de investigação	46
3.1.3 Hipóteses de investigação.....	46
3.2 Metodologia.....	49
3.2.1 Método de recolha de dados e técnicas utilizadas	49
3.2.2 Guião da entrevista	50
3.2.3 População e amostra	51
Capítulo IV – Apresentação e análise dos resultados	53
4.1 A hotelaria de luxo	54
4.2 Caracterização da amostra	57
4.3 Análise dos resultados.....	59
Capítulo V - Conclusões finais e trabalho futuro	79
5.1 Contributos teóricos e práticos.....	80
5.2 Discussão dos resultados.....	81
5.3 Limitações e trabalho futuro.....	85
Referências Bibliográficas	87
Anexos.....	93

Índice de Figuras

Figura 1 - As 4 dimensões do Marketing Holístico (adaptado de Kotler e Keller (2009, p. 18)).....	8
Figura 2 - As vantagens do marketing interno (adaptado de Berry (1995) e Proctor (2005)).....	13
Figura 3 - Áreas da Responsabilidade Social Corporativa (adaptado de Kotler e Keller (2006)).....	14
Figura 4 - Estratégia de marketing-mix com o marketing integrado (adaptado de Kotler & Keller (2007, p. 10)).	17
Figura 5 - Modelo de Comunicação Integrada de Marketing (Ruão (2006) adaptado de Burnett & Moriarty (1998, p.23)).....	19
Figura 6 - O Triângulo da Marca (Lencastre & Côrte-Real, 2010, p. 409)	30
Figura 7 - O valor de uma marca e os efeitos nos valores financeiros (adaptado de Haigh & Knowles (2004, p. 27)).	32
Figura 8 - As 10 medidas do valor da marca (adaptado de Aaker (1996, p. 105)).....	34
Figura 9 - Tipos de bens e serviços dos mercados de luxo (adaptado de Okonkwo (2009, p. 288)).	36
Figura 10 - Os 6 P's do Marketing de Luxo (adaptado de Winsper (2007, p. 10)).....	38
Figura 11 - As dimensões das marcas de luxo (<i>fashion</i>) (adaptado de Fionda & Moore (2009, p. 359)).	39
Figura 12 - <i>Code Matrix Browser</i> sobre a frequência dos códigos da categoria "Complexidade do mercado de luxo".....	61
Figura 13 - <i>Code-Subcode-Segments Model</i> . Mapa sobre a categoria "Complexidade do mercado de luxo" e os respetivos subcódigos.....	61
Figura 14 - <i>Code-Subcode-Segments Model</i> . Mapa sobre a categoria "Características do comportamento do consumidor de luxo" e os respetivos subcódigos.....	62
Figura 15 - <i>Code-Subcode-Segments Model</i> . Mapa sobre a categoria "Associações a marcas de luxo" e os respetivos subcódigos.....	63
Figura 16 - <i>Code Matrix Browser</i> sobre a frequência dos códigos da categoria "Vantagens do marketing relacional".....	65

Figura 17 - <i>Code Matrix Browser</i> sobre a frequência dos códigos da categoria "Criação de confiança com o cliente".....	67
Figura 18 - <i>Code Matrix Browser</i> sobre a frequência dos códigos da categoria "Erros para arruinar a confiança".....	68
Figura 19 - <i>One-Code Model</i> . Mapa sobre o código "Impacto dos Recursos Humanos" e os respectivos textos codificados.....	70
Figura 20 - <i>Code Matrix Browser</i> sobre a frequência dos códigos da categoria "Falha no marketing interno".....	70
Figura 21 - O que pode suceder se o marketing interno falhar.....	71
Figura 22 - <i>Code Matrix Browser</i> sobre a frequência dos códigos da categoria "GRH" (Gestão dos Recursos Humanos).....	71
Figura 23 - <i>Code Matrix Browser</i> sobre a frequência dos códigos da categoria "Importância do conceito de marketing performance".....	73
Figura 24 - <i>Code Matrix Browser</i> sobre a frequência dos códigos da categoria "Praticam Responsabilidade Social Ativa".....	74
Figura 25 - <i>Code Matrix Browser</i> sobre a frequência dos códigos da categoria "Importância do marketing integrado" e "Importância da comunicação integrada de marketing".....	76

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Top de organizações com maior responsabilidade social (Corporate Responsibility Magazine, 2013)	15
Tabela 2 - Os 4 P's e os 4 C's do marketing (adaptado de Lauterborn (1990, p. 26)).....	18
Tabela 3 - Hotéis & Resorts de luxo para proposta de colaboração.....	52
Tabela 4 - Hotéis & Resorts de luxo que colaboraram com o estudo e respetivos cargos no Hotel.	52
Tabela 5 - Tendência de viagens ao nível mundial (alterações de % sobre o ano anterior) (estudo realizado por World Travel Monitor (2012) cit. por ITB Berlin & IPK International (2012, p. 4)).....	55
Tabela 6 - Receitas por quarto disponível em hotéis de luxo (alterações de % sobre o ano anterior) (estudo realizado por Smith Travel Research (2012) cit. por Four Seasons Hotels and Resorts (2012, p. 2)).	55
Tabela 7 - Dados referentes ao turismo em Portugal nos anos 2011, 2012 e 1ºtrimestre de 2013 (alterações de % sobre o ano anterior) (dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, cit. por Turismo de Portugal, 2012/2013).....	56
Tabela 8 - Quota de hóspedes em hotéis 5 estrelas em Portugal (percentagem face aos restantes categorias de hotéis) (dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, cit. por Turismo de Portugal, 2012/2013)	57
Tabela 9 - <i>Retrieved Segments</i> – Código “Promessas cumpridas” e as respetivas citações.	69
Tabela 10 - <i>Retrieved Segments</i> – Código “Marketing Holístico” e as respetivas citações.....	77
Tabela 11 - <i>Retrieved Segments</i> – Código “Justificação marketing holístico” e as respetivas citações.	78

Capítulo I – Introdução

Neste capítulo pretende-se desenvolver a motivação pela escolha e interesse do tema, assim como serão apresentados os objetivos deste estudo, e por fim, apresentar-se-á a estruturação do desenvolvimento desta dissertação.

1.1 Motivação

Num mercado caracterizado por intensa concorrência não é suficiente apenas ter uma marca forte, é imprescindível acrescentar valor, e o marketing holístico e o marketing relacional podem contribuir para isso. Contudo, as marcas são diferentes, em identidade e em público-alvo, e é relevante estudar se esta abordagem de marketing holístico no marketing relacional funciona da mesma forma para todos os casos, ou se pelo contrário, deverá ser praticada de forma diferente.

As alterações internas e externas sucessivas que influenciaram, e influenciam ainda, as organizações, levou a que se reconsiderasse e optasse por uma abordagem diferente, sendo esta mais integrada e consistente que ultrapassa a abordagem do marketing mix tradicional (Kotler & Keller, 2009; Rao, 2011). Fruto desta nova reflexão surge o marketing holístico, que é, na verdade, uma abordagem relativamente recente sobre a qual ainda não há muita teoria. De acordo com Kotler e Keller (2009), o marketing holístico parte do pressuposto que no marketing tudo é importante e deve ser pensado como um todo e não como partes fragmentadas. Segundo os mesmos autores (Kotler & Keller, 2009), esta abordagem envolve quatro grandes pilares: o marketing relacional, o marketing interno, o marketing performance, e o marketing integrado.

A primeira grande dimensão, o marketing relacional, teve origem nos anos 70 (Grönroos, 1996; Vekterytė, Staponkienė & Tijūnaitienė, 2003) em duas correntes de estudo – a *Escola Nórdica dos Serviços* e o grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) (Grönroos, 1994, 1996). Emergiu a partir da necessidade de criar valor para a marca para que essa se distinga da concorrência e do ambiente cada vez mais competitivo e feroz (Doaei, Rezaei & Khajei, 2011; Gilaninia, Almani, Pournaserani & Javad, 2011). O conceito de marketing relacional surgiu pela primeira vez na literatura com Berry (1983) (cit. por Berry, 1995, p. 236) que o definiu como “atrair, manter e – em organizações com imensos serviços – fortalecer as relações com os clientes”. A abordagem do marketing relacional tem muitas dissemelhanças com o marketing tradicional, e uma das mais claras é o facto de o marketing relacional ser mais virado para o consumidor, ao passo que o marketing tradicional é mais preocupado com a venda (Gummesson, 1987).

No que diz respeito ao marketing interno – outra das dimensões do marketing holístico – este tem uma crescente importância e influência para a gestão das organizações, dado que influencia positivamente a organização, não só ao nível interno como também ao nível externo (Aburoub, Hersh & Aladwan, 2011). Define-se pela “tarefa de contratar, formar e motivar empregados competentes que desejam servir bem os clientes” da organização para a qual estão empregados (Kotler & Keller, 2006, p. 20). Neste contexto, é de sublinhar que os recursos humanos são um capital ativo importantíssimo para uma organização, uma vez que detêm grande influência sobre os clientes, porque contactam mais diretamente com eles (Grönroos, 2000).

O marketing performance tem vindo gradualmente a ganhar terreno, consistência e importância, visto que, a sociedade está cada vez mais desperta aos passos das organizações e à responsabilidade social e ambiental que estas devem ter (DeWitt & Dahlin, 2009; Kotler & Keller, 2006; Sheikh & Beise-Zee, 2011). É definida por DeWitt e Dahlin (2009, p. 69) como “uma filosofia de marketing que afirma que um negócio deve ter em consideração o que é melhor para a sociedade no presente e a longo termo”.

Por fim, o marketing integrado, que devido à crescente consideração do tempo de entrega e qualidade do produto/serviço (Iacobucci & Calder, 2002) fez com que se pensasse numa estratégia que integrasse os programas de marketing. É neste contexto que surge o marketing integrado que tem o objetivo definido de “criar, comunicar e entregar valor aos consumidores” (Kotler & Keller, 2009, p. 19). Assim, nesta perspetiva, cada instrumento de marketing deve ser desenvolvido com o intuito de oferecer ao consumidor um certo benefício (Kotler & Keller, 2007).

Estas abordagens foram criadas para serem aplicadas às marcas. Uma marca, segundo Farhana (2012, p. 223) “é a combinação de um nome, símbolo ou desenho” que cria uma identidade perceptível pelos consumidores que faculta o processo de decisão de compra, e é esta combinação de elementos que contribui para o fortalecimento do valor da marca. Este é muito importante porque tendo um valor da marca forte leva a que uma qualquer organização se possa distinguir da concorrência o que possibilita mais benefícios financeiros para a mesma (Creel, 2012). Referindo agora uma tipologia de marcas diferentes, as marcas de luxo, estas são definidas quando ligadas a um “estilo reconhecível, uma identidade forte, um alto nível de conhecimento e aprimoradas associações emocionais e simbólicas” (Okonkwo, 2009, p. 287). Existem várias associações que caracterizam uma marca de luxo como a criatividade, exclusividade, singularidade, habilidade, precisão, preço consideravelmente elevado, entre outras (Kapferer, 2012; Mansharamani &

Khanna, 2004; Okonkwo, 2009). Para gerir uma marca de luxo é necessário virar o marketing tradicional do avesso (Kapferer & Bastien, 2009).

Sendo assim, esta dissertação investiga se uma abordagem holística no marketing relacional é aplicável e de que forma é que esta pode ser adaptada no caso das marcas de luxo. Pretende-se perceber se as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a utilização de uma abordagem de marketing holístico, no geral, e mais especificamente do marketing relacional. Nesta área de estudo em particular existe pouca investigação, no entanto, é de sublinhar que um grupo de autores já tentou decodificar, de igual modo, este tema. De acordo com Nicolae, Ioan, Florin & Liviu (2009), as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a aplicação do marketing holístico, em geral, e do marketing relacional, mais particularmente. Contudo, esta investigação permite estudar aprofundadamente esta questão e perceber se as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para as duas aplicações, de forma a dar resposta aos empresários de luxo e *marketers* para terem uma fundamentação teórica sobre o tema e saber se esta abordagem faz sentido de ser ou não implementada numa marca de luxo.

1.2 Objetivos

Perante o que foi apresentado, é relevante definir quais os objetivos que se pretendem com esta investigação. Estes separam-se em – objetivo geral e objetivos específicos. Os objetivos encontram-se definidos abaixo, e são também as linhas orientadoras do que se pretende com esta dissertação.

Como objetivo geral desta dissertação temos:

- Avaliar se as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem de marketing holístico, em geral, e de marketing relacional, em particular.

No que respeita aos objetivos específicos, esta dissertação intenta:

- Verificar de que forma são geridos, ao nível do marketing relacional, os recursos humanos, mais propriamente, os *"part-time marketers"*;
- Confirmar a importância do marketing relacional entre as marcas de luxo e os clientes;

- Perceber e descrever os processos do marketing holístico, mais particularmente do marketing relacional, por parte das marcas de luxo em estudo;
- Confrontar a teoria, previamente estudada e exposta na dissertação, com o estudo exploratório qualitativo;
- Sugerir linhas de orientação do marketing relacional dirigido para marcas de luxo.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação tem início com a presente introdução.

O segundo capítulo está reservado para a revisão da literatura sobre o tema. Assim, será abordado o conceito de marketing holístico que integra o marketing relacional, o marketing interno, marketing performance e marketing integrado, sendo desenvolvido cada um destes conceitos-chave, com especial destaque para o marketing relacional. Além disso, é feita uma revisão de literatura sobre o conceito de marca, no geral, e mais especificamente, sobre as marcas de luxo.

No terceiro capítulo justifica-se o interesse do estudo, apresentam-se as questões, objetivos e hipóteses de investigação e a metodologia seguida. As questões de investigação desenvolvidas neste capítulo foram baseadas na revisão de literatura do segundo capítulo. Os objetivos do estudo são novamente expostos neste terceiro capítulo para posteriormente orientarem a investigação do estudo exploratório qualitativo que será analisado no capítulo quatro. As hipóteses de investigação são previsões iniciais baseadas na literatura que têm como objetivo facilitar a descrição dos dados. Por fim, a metodologia apresenta o método de recolha dos dados e as técnicas utilizadas, assim como expõe o guião da entrevista e a amostra utilizada.

Posteriormente, no quarto capítulo, esta dissertação dará seguimento ao estudo exploratório qualitativo e procede-se à apresentação do mesmo. Anteriormente à apresentação dos resultados procede-se à contextualização da hotelaria de luxo tanto no panorama internacional como no panorama nacional. Neste capítulo ainda se apresenta a amostra utilizada e as suas principais características.

Por fim, no quinto capítulo, apresentaram-se as principais conclusões e limitações do trabalho, indicando-se ainda algumas sugestões para trabalhos futuros.

Capítulo II- Enquadramento Teórico

O marketing holístico de acordo com Kotler e Keller (2009) envolve quatro grandes dimensões: o marketing relacional, o marketing interno, o marketing performance e o marketing integrado. Estes são o sustento desta teoria e devem ser compreendidos como um todo e não como partes. Desta forma, no próximo capítulo será explicado mais aprofundadamente o conceito de marketing holístico, e posteriormente, cada uma das dimensões referidas será mais explorada e aclarada. Sobre a temática do conceito de marketing holístico não existem ainda muitos estudos dado que é uma abordagem relativamente recente.

2.1 Marketing Holístico

As alterações internas e externas e as forças que têm influência no âmbito empresarial fizeram com que as organizações repensassem e enveredassem por uma nova abordagem mais integrada e consistente que vai para além do marketing mix tradicional (Kotler & Keller, 2009; Rao, 2011). No início do terceiro milénio, o marketing contemporâneo apresenta novas mudanças na fisionomia. Assim, nos dias que correm, satisfazer a procura dos consumidores deve envolver o ambiente onde as organizações se inserem e deve existir uma maior preocupação com as responsabilidades éticas (Nicolae *et al.*, 2009).

Segundo Kotler e Keller (2009), o marketing holístico parte do pressuposto que tudo é importante quando se fala em marketing e em gestão de marketing, e por esse motivo, foram definidos quatro grandes pilares que sustentam a teoria do marketing holístico – Marketing Relacional (2.1.1), Marketing Interno (2.1.2), Marketing Performance (2.1.3) e Marketing Integrado (2.2.4). A Figura 1 ilustra estes quatro componentes do marketing holístico.

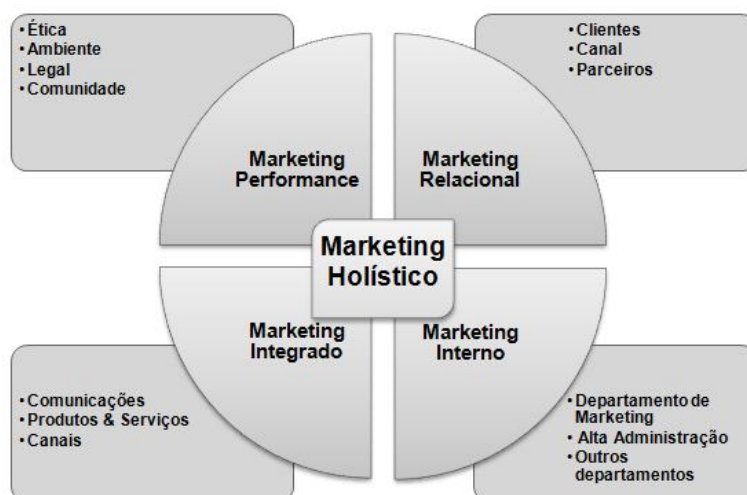


Figura 1 - As 4 dimensões do Marketing Holístico (adaptado de Kotler e Keller (2009, p. 18)).

Os mesmos autores (Kotler & Keller, 2006, p. 17) definem marketing holístico como um conceito baseado “no desenvolvimento, planeamento e implementação de programas de marketing, processos e atividades que reconhecem os seus espaços e interdependências”. O marketing holístico responde portanto, aos desejos e exigências dos consumidores criando produtos ou serviços que vão de encontro a esses mesmos desejos e exigências, tendo por base a reconciliação das áreas onde o marketing trabalha (Kotler & Keller, 2009).

O marketing holístico é uma abordagem relativamente recente que sustenta que no marketing tudo é importante e requer o desenvolvimento e implementação de programas, processos e atividades com o reconhecimento da sua amplitude e das interdependências dos seus efeitos no longo prazo. Baseado na teoria do holismo, que defende que o todo tem prioridade face à soma total das partes individuais, Kotler e Keller (2009) afirmam que o marketing contemporâneo deve ser concebido como um conceito complexo multidimensional abrangente e integrado, denominado de marketing holístico e que compreende quatro dimensões igualmente relevantes: marketing integrado (integração de todos os componentes do *mix* de marketing para criar, comunicar e entregar valor aos clientes); marketing interno (marketing onnipresente como perspetiva de negócios em todos os departamentos da organização); marketing relacional (desenvolvimento de uma visão estratégica e de longo prazo com todos os seus *stakeholders*¹); e marketing performance (marketing socialmente responsável e responsabilização financeira do marketing). Deste modo, uma abordagem holística por parte das organizações envolve, entre outros, a adoção do marketing relacional.

2.1.1 Marketing Relacional

A primeira definição de marketing relacional é atribuída a Berry (1983) ao afirmar que “o marketing relacional consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes”. Para Berry (2002), as atividades tradicionais do marketing, que se baseiam em atrair clientes, são apenas uma parcela das atividades do marketing relacional das quais fazem também parte todas as atividades direcionadas para manter e consolidar o intercâmbio com a outra parte ao longo do tempo.

¹ De acordo com Freeman e Reed (1983, p. 91) *stakeholders* pode ser definido (num sentido mais estrito) como “qualquer grupo ou indivíduo identificável em que a organização é dependente para sua sobrevivência (trabalhadores, segmentos de clientes, alguns fornecedores, agências governamentais chave, acionistas, algumas instituições financeiras, bem como outros interessados que são também *stakeholders*, no sentido estrito do termo).”

A abordagem de marketing relacional, segundo Gummesson (1987) apresenta-se de forma diferente da abordagem de marketing transacional de anos anteriores. O marketing-mix, ou conhecido também por marketing transacional, é mais baseado na gestão dos 4 P's (Produto, Preço, Promoção, Distribuição) que ainda continuam a ser uma base de ensino nas universidades, e que tem como objetivo e principal preocupação a venda. O marketing relacional tem uma abordagem muito mais virada para o consumidor e não somente para a venda. Esta abordagem preocupa-se ainda com um conceito bastante relevante que é a criação de valor para o consumidor, através a geração de relações que se mantêm e se fortalecem através do tempo.

A visão estratégica do marketing sofreu assim grandes alterações nas últimas décadas. A tradicional abordagem do marketing-mix caracterizada pelos 4 P's tem dado lugar a uma nova abordagem dominada pelo marketing relacional, que está mais centrada nas relações com o cliente no longo prazo (Grönroos, 1994).

O marketing relacional poderá parecer simples de aplicar por parte dos gestores, mas a sua utilização vai muito para além do que se possa pensar. Esta abordagem deve ser incutida em todo o processo de gestão da organização, porque assim como o marketing relacional é importante na criação de relações com os clientes, é de igual modo essencial o marketing interno numa organização. Os recursos humanos de uma organização são um ativo essencial e são os chamados *part-time marketers*. Este termo foi referenciado pela primeira vez por Grönroos (1994, p. 8) ao afirmar que estes *part-time marketers* terão futuramente muito mais impacto, por exemplo, do que as pessoas responsáveis pelas campanhas de promoção. Serão estes, portanto, elementos relevantes na criação de valor para o consumidor.

A criação de valor para o consumidor tem um enorme relevo quanto à retenção de clientes. Esta, ganha cada vez mais proeminência também pelo facto de as marcas tentarem reter clientes devido ao ambiente competitivo onde se inserem (Doaei *et al.*, 2011; Gilaninia *et al.*, 2011). O ambiente competitivo referido anteriormente, assim como a fragmentação dos mercados, os curtos ciclos dos produtos, e a constante tentativa de satisfazer os consumidores, fazem do marketing relacional um conceito necessário e um elemento de enorme importância para as organizações ou marcas (Doaei *et al.*, 2011; Gilaninia *et al.*, 2011).

No capítulo 2.2, o conceito e teoria sobre o marketing relacional será aprofundado, concretamente apresentadas as suas origens, explorada a sua definição e evolução do conceito, confrontada esta abordagem com o marketing transacional, e ainda, desenvolvidas algumas estratégias de sucesso no marketing relacional.

2.1.2 Marketing Interno

O conceito de marketing interno não é recente, dado que este foi introduzido na literatura no ano de 1976 por Eiglier e Langeard e por Sasser e Arbeit, apesar de os dois primeiros autores referidos não mencionem explicitamente o conceito de marketing interno (Grönroos, 2000). É de sublinhar que a importância do marketing interno aumentou porque este conceito tem influência tanto na satisfação ao nível interno, nos recursos humanos, como na satisfação ao nível externo, nos clientes (Aburoub *et al.*, 2011).

Este conceito está inserido na teoria do marketing holístico e incorpora duas grandes vertentes. A primeira refere-se à importância de assegurar que todos os recursos humanos de uma organização, que por sua vez, são um capital ativo, aceitem e experienciem os princípios de marketing de uma organização, bem como os adotem (Grönroos, 2000; Kotler & Keller, 2006). Estes devem assumir o lema que expressa a importância de o cliente estar no centro das atenções, estando em primeiro lugar para a organização, e ainda que a satisfação do mesmo deve ser uma responsabilidade de todas as pessoas que constituem a organização (Marques, 2012). Na segunda vertente, é necessário assegurar que todos os empregados estejam preparados e motivados para o que é importante no marketing dos serviços, ou seja, atuar de forma correta e orientada para o marketing dos serviços (Grönroos, 2000).

O marketing interno na sua essência, de acordo com Berry (2002, p. 69) “envolve a criação de um clima organizacional em geral, e o produto do trabalho em particular, que levam à adequada performance nos serviços por parte dos recursos humanos”. Marques (2012, p. 189) acrescenta ainda que “o marketing interno envolve desenvolver programas com a finalidade de ganhar apoio da gestão de linha para novas estratégias, modificar as atitudes e os comportamentos dos funcionários que trabalham em importantes pontos de contacto com os clientes e conquistar o compromisso daqueles cujas habilidades para resolver problemas são importantes para a execução da estratégia com um nível de qualidade superior”.

Esta estratégia por parte do marketing tem especial importância dado que a performance do serviço de venda é avaliada e consequentemente converte os funcionários em *performers* (Berry, 1995). Pode definir-se marketing interno como a “tarefa de contratar, formar e motivar empregados competentes que desejam servir bem os clientes” da organização para a qual trabalham (Kotler & Keller, 2006, p. 20).

Segundo Grönroos (2000), podem-se traçar quatro grandes objetivos do marketing interno:

1. Fazer os possíveis para que os recursos humanos estejam motivados para uma orientação para o mercado, e ainda que cumpram da melhor forma as tarefas que se pretendem;
2. Atrair e reter os bons recursos humanos;
3. Certificar que todos os serviços internos são fornecidos de forma correta, tanto dentro da organização, como com os parceiros;
4. Fornecer o apoio necessário, tanto ao nível da gestão como ao nível tecnológico, com o propósito de os *part-time marketers* desempenharem eficazmente as suas funções, tanto ao nível interno, como ao nível externo.

Os funcionários que não estão inseridos no departamento de marketing são apelidados por Gummesson (1990) como "*part-time marketers*". Estes podem ser da administração da organização, do departamento de investigação e desenvolvimento, assim como também da gestão de recursos humanos. No entanto, apesar de não integrarem o departamento de marketing, têm grande importância e impacto na criação e desenvolvimento de relações com os clientes, uma vez que têm influência na perceção que os clientes adquirem sobre a organização. Por isso, é necessário fazer com que estes *part-time marketers* estejam comprometidos, preparados, informados e ainda motivados para terem uma boa performance no momento de se relacionarem com os clientes (Grönroos, 2000).

Uma outra característica relevante no que diz respeito ao marketing interno relaciona-se com a rotatividade dos *part-time marketers*. Quando existe uma elevada rotatividade afeta, por um lado, a organização e a gestão, uma vez há um desânimo para uma nova contratação; por outro, afeta a qualidade e a retenção de clientes, dado que existem clientes que criam ligações com a organização através de um *part-time marketer*, e inevitavelmente acabará por prejudicar a produtividade (Berry, 1995).

Se um plano de marketing interno falhar, posteriormente o marketing externo com base na estratégia de marketing relacional sofrerá consequências ou falhará inevitavelmente (Grönroos, 1994, 2000). Se, pelo contrário, o marketing interno for bem-sucedido, consequentemente o marketing externo também será beneficiado (Berry, 1995), aumentando a satisfação e lealdade do cliente, assim como também a rentabilidade para a organização (Proctor, 2005) (Figura 2).

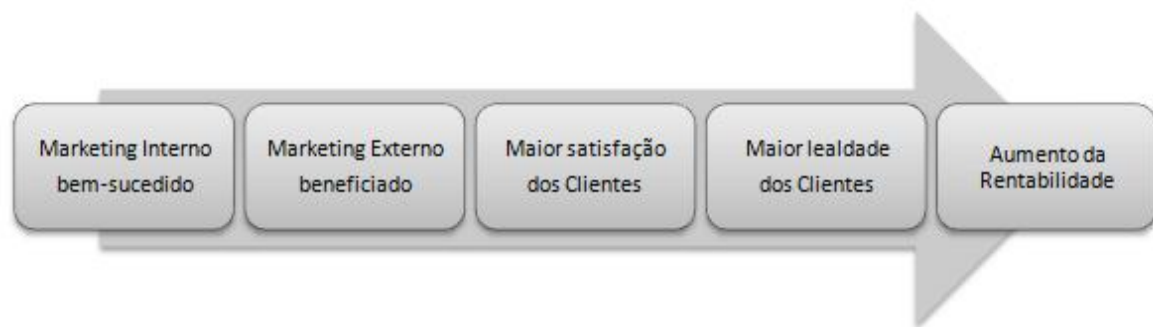


Figura 2 - As vantagens do marketing interno (adaptado de Berry (1995) e Proctor (2005)).

2.1.3 Marketing Performance

O marketing performance atribui uma especial atenção aos fatores sociais e à responsabilidade que uma organização deve ter para com a sociedade. Precisamente defende que as organizações têm responsabilidade social, uma vez que existem preocupações éticas, ambientais, legais e sociais, que estão associadas com as atividades e os programas de marketing (Kotler & Keller, 2006). Também DeWitt e Dahlin (2009, p. 69) definem o marketing performance como “uma filosofia de marketing que afirma que um negócio deve ter em consideração o que é melhor para a sociedade no presente e a longo termo”.

Esta questão tem gradualmente vindo a ganhar terreno, consistência e importância porque a sociedade está cada vez mais atenta aos movimentos e à ética das organizações (DeWitt & Dahlin, 2009; Sheikh & Beise-Zee, 2011). O marketing performance tem ainda outra questão bastante relevante que teve influência na sua ascensão – a Internet. Esta é responsável pela disseminação de informação, seja esta boa ou má, ou seja, a informação que percorre na Internet sobre uma determinada organização pode atribuir a forma de uma crítica boa ou má (Kotler & Keller, 2006). Por este motivo, é essencial também para uma organização tentar preservar uma boa imagem, dado que é tão fácil criticar uma marca através da Internet.

Responsabilidade Social Corporativa

Uma resposta a estas questões e que se insere no marketing performance, é a Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility*), que tem vindo a crescer como um tema principal que deve ser adotado na estratégia das organizações (Sheikh & Beise-Zee, 2011). DeWitt e Dahlin (2009, p. 69) definem este conceito como “a integração dos negócios operacionais e valores, em que os interesses de todos os *stakeholders* incluindo os clientes, os empregados, os investidores, a comunidade e o ambiente são refletidos nas políticas e ações da organização”.

Acrescentam ainda que este conceito se refere “a uma obrigação de uma organização para maximizar o impacto positivo e minimizar o seu impacto negativo nos *stakeholders*”.

A Responsabilidade Social Corporativa é um conceito complexo (Sheikh & Beise-Zee, 2011) uma vez que procura ter uma boa conduta em três áreas – legal, ética e comportamento social responsável ou filantropia (Kotler & Keller, 2006). A Responsabilidade Social Corporativa deve também estar conjugada com um fator de elevada importância, o fator económico (Figura 3).



Figura 3 - Áreas da Responsabilidade Social Corporativa (adaptado de Kotler e Keller (2006)).

Na primeira área de atuação, é óbvio que uma organização deve obedecer e cumprir a lei que está estabelecida (DeWitt & Dahlin, 2009). Esta é bem explícita quanto ao que é permitido ou não por lei, as práticas que são ilegais, antissociais, ou mesmo quanto às leis que definem em termos competitivos entre as organizações o que não é tolerado (Kotler & Keller, 2006). Assim, todos os organismos de uma determinada organização devem compreender e atuar de forma correta perante as leis estabelecidas (Kotler & Keller, 2006).

Na segunda área, comportamento ético, a American Marketing Association (2013a) define ética como “a ação moral, conduta, motivo e carácter” e ainda “profissionalmente certo ou digno, em conformidade com normas de conduta profissional”. De acordo com DeWitt e Dahlin (2009) uma organização deve fazer o que estiver ao seu alcance com a finalidade de ter uma conduta correta, justa e leal, e ainda deve fazer os possíveis para não causar danos nos *stakeholders*. Para ajudar a alcançar este objetivo, é necessário que as organizações desenvolvam e implementem corretamente na cultura da organização um código ético bem estruturado (Kotler & Keller, 2009).

Por último, a área que integra um comportamento socialmente responsável ou também chamada de filantropia, é relevante, uma vez que as pessoas têm mais preocupações sociais e ambientais, e muitas vezes podem optar por um produto de uma marca que lhes tenha suscitado uma maior preocupação com os fatores sociais e ambientais por parte da marca em questão (Kotler & Keller,

2009). No entanto, pode ser complicado para as organizações comunicarem esses mesmos incentivos, atitudes e comportamentos socialmente e ambientalmente responsáveis (Kotler & Keller, 2009). As marcas que atualmente são consideradas como as que têm mais responsabilidade social encontram-se na Tabela 1.

Top organizações com maior responsabilidade social	
1.	AT&T, Inc.
2.	Mattel, Inc.
3.	Bristol-Myers Squibb Co.
4.	Eaton Corp.
5.	Intel Corp.
6.	Gap, Inc.
7.	Hasbro, Inc.
8.	Merck & Co., Inc.
9.	Campbell Soup Co.
10.	Coca-Cola Enterprises Inc.

Tabela 1 - Top de organizações com maior responsabilidade social (Corporate Responsibility Magazine, 2013)

O retorno das atividades do Marketing Performance

Mais importante é perceber se ao nível económico uma organização tem os recursos necessários para implementar uma estratégia deste âmbito (DeWitt & Dahlin, 2009). Será que a Responsabilidade Social Corporativa acarreta benefícios para as organizações?

De acordo com Sprinkle e Maines (2010) a resposta à questão anteriormente colocada é positiva. No seu trabalho, os autores listam alguns dos benefícios para uma organização ao optarem por uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.

O primeiro benefício que os autores (Sprinkle & Maines, 2010) mencionam tem a ver com créditos fiscais ou de iniciativas, ou seja, as organizações que optam por esta estratégia podem obter créditos de ajuda para continuarem com um projeto. Os materiais considerados “verdes”, ou seja, pouco ou nada prejudiciais para o ambiente, podem ser um exemplo para que essas ajudas possam existir.

Outro benefício é a publicidade gratuita, ou seja, por fazerem ações socialmente responsáveis tornam-se notícia local, nacional ou, possivelmente, internacional, que é transmitida nas rádios, nas televisões e na imprensa escrita, que dão visibilidade e notoriedade à marca (Cochran, 2007). Este benefício é valorizado, uma vez que fazer a promoção da marca por estes meios tem custos elevados, e desta forma, como já foi referido acima, será uma publicidade gratuita (Sprinkle & Maines, 2010).

Um terceiro benefício, com bastante relevância, é a capacidade que esta estratégia tem de atrair, captar, motivar e ainda de reter recursos humanos com boas capacidades, ou seja, talento. Isto porque, uma organização que tenha responsabilidade social preza também pelos seus recursos humanos, daí esta ser uma forma de atração do talento para a organização (Sprinkle & Maines, 2010).

Ainda dentro deste âmbito dos benefícios relacionados com os recursos humanos, nas organizações onde existe um bom ambiente organizacional entre todos os recursos humanos, têm menor rotação de pessoal, isto é, conseguem maiores taxas de retenção dos empregados (Cochran, 2007; Sprinkle & Maines, 2010).

Um outro benefício importante referido por Sprinkle e Maines (2010) é o facto da Responsabilidade Social Corporativa de uma organização poder conduzir a uma maior eficiência e ainda a possibilitar a diminuição dos custos da cadeia de abastecimento através: dos recursos humanos que, como já foi referido, estão mais motivados e possivelmente dispostos a realizar horas-extra; do uso de produtos ou maquinaria que poupam o ambiente e que ajudam no desenvolvimento do produto, para que este tenha um tempo de vida mais longo, que consequentemente se refletirá em menores custos de pós-compra.

Ainda dentro deste campo de benefícios, uma estratégia de Responsabilidade Social Corporativa pode reduzir custos ao nível interno e externo à organização. Internamente, as organizações reduzem custos, uma vez que se podem estimar reduções, por exemplo, com inspeções. Ao nível externo há uma diminuição de custos de reclamações, de devoluções ou de reparações (Sprinkle & Maines, 2010).

2.1.4 Marketing Integrado

Com o passar dos anos, a visão e conceitos estratégicos do marketing, assim como os ambientes interno e externo das organizações foram-se alterando. A Internet facilitou a dispersão de informação, com uma grande parte desta a referir-se a organizações, aos seus produtos, e mais importante de tudo, aos seus comportamentos perante a sociedade. As organizações começaram a ter uma visão mais virada para o consumidor e para o que este procura, ou seja, uma visão centrada nos consumidores. O tempo de entrega e qualidade de um produto ou serviço ganhou mais relevância, uma vez que os consumidores são cada vez mais exigentes num mundo com muita concorrência (Iacobucci & Calder, 2002).

Pelos motivos anteriormente referidos, foi necessária uma alteração estratégica com todas as atividades de marketing por forma a criar programas integrados de marketing com o objetivo de “criar, comunicar e entregar valor para os consumidores” (Kotler & Keller, 2009, p. 19).

Segundo Iacobucci e Calder (2002) (cit. por Kotler & Keller, 2009, p. 285) o “marketing integrado tem a ver com misturar e combinar as atividades de marketing de forma a maximizar os seus efeitos individuais e coletivos”. Neste âmbito, é da responsabilidade do profissional de marketing criar, comunicar e ainda entregar valor ao consumidor com a ajuda de atividades e programas concebidos para esse efeito (Kotler & Keller, 2007).

Assim, o cliente, como também os canais de distribuição, devem igualmente ser influenciadores das decisões do marketing-mix. Kotler e Keller (2007) desenvolveram um esquema (Figura 4) onde explicam a importância do cliente como influenciador das decisões de marketing tanto do mix de ofertas como do mix de comunicação. Ou seja, uma organização oferece um mix de ofertas, seja de produtos, serviços e preços, para os quais aplica um mix de comunicação, que vai servir para alcançar os canais de distribuição, mas sobretudo o público-alvo.

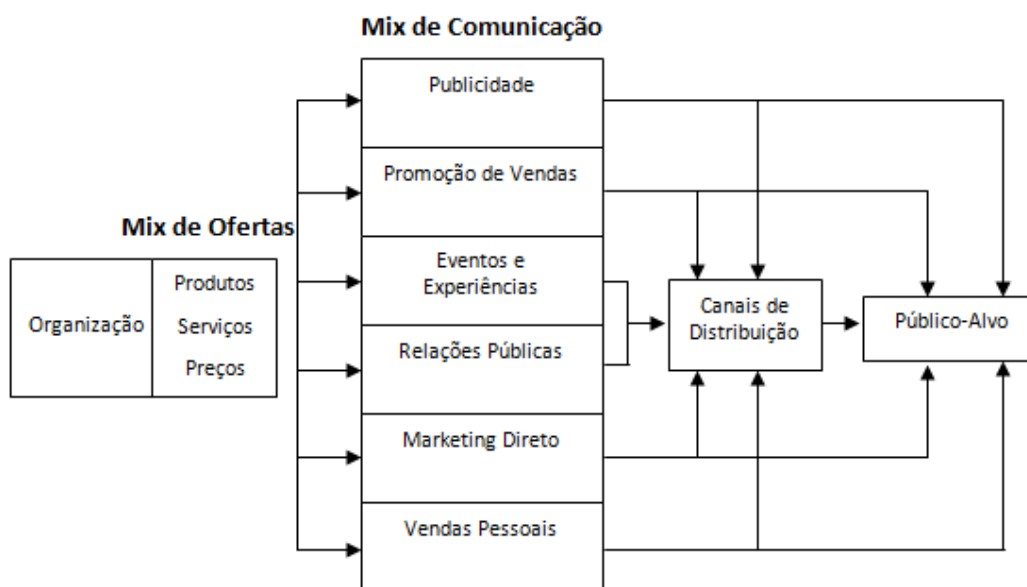


Figura 4 - Estratégia de marketing-mix com o marketing integrado (adaptado de Kotler & Keller (2007, p. 10)).

Cada instrumento de marketing é desenvolvido com o objetivo de dar ao consumidor um certo benefício (Kotler & Keller, 2007). Lauterborn (1990) desenvolveu assim os 4C's do marketing. Resumidamente, a cada um dos 4P's do marketing correspondem um dos 4C's desenvolvidos pelo autor (Tabela 2). Para o primeiro P, o Produto, o C correspondente deve ter como principal preocupação o Cliente, sendo este o ponto de partida para o lançamento de um produto ou de

um serviço, e ainda deve existir uma monitorização dos clientes para averiguar o nível de satisfação. Para o segundo C, o Custo para o cliente deve ser uma preocupação para a organização uma vez que o preço deve ser estabelecido em função do que o cliente está disposto a pagar, e ainda, o custo para a organização. No terceiro caso, a Conveniência, a organização deve ter em consideração uma vez mais os clientes, e para isso é necessário adaptar a forma de vender às necessidades do consumidor através de horários mais flexíveis e/ou vendas *online*. Por último, no C da Comunicação, a organização mais uma vez deve ter o cliente como ator central, isto é, deve considerar as sugestões e reclamações e melhorar o tipo de comunicação a ter.

4 P's	4 C's
Produto	Cliente
Preço	Custo
Distribuição	Conveniência
Promoção	Comunicação

Tabela 2 - Os 4 P's e os 4 C's do marketing (adaptado de Lauterborn (1990, p. 26)).

De acordo com Kotler e Keller (2007) existem duas questões-chave no marketing integrado. A primeira deve ter em consideração que as diferentes atividades de marketing servem maioritariamente para comunicar e ainda criar e desenvolver valor, e a segunda questão tem a ver com a coordenação das atividades de marketing que têm o propósito final de maximizar os efeitos conjuntos dessas mesmas atividades.

Comunicação Integrada de Marketing

Atualmente, a comunicação de marketing é bastante mais complexa do que se possa imaginar, isto porque outrora, o mercado tinha um tipo de segmentação mais reduzido. Por isso, um bom plano de comunicação por parte das organizações tem uma enorme importância para o sucesso. Como as variáveis de marketing e as variáveis de comunicação se afetam mutuamente é essencial uma comunicação integrada, dado que, no final, todo este processo de marketing e comunicação terá efeito no consumidor (Ogden & Crescitelli, 2008).

A comunicação integrada de marketing é definida pelo Journal of Integrated Marketing Communications (2013) como “um processo estratégico de marketing planeado especificamente para assegurar que todas as mensagens e estratégias de comunicação estão unificadas transversalmente em todos os canais e que estão centradas em torno do cliente”. A American Marketing Association (2013b) define a comunicação integrada de marketing como “um processo

de planificação desenvolvido para assegurar que todos os contactos da marca recebidos por um cliente, produto, serviço ou organização são relevantes para a pessoa e consistentes ao longo do tempo”.

De acordo com Ogden e Crescitelli (2008) a comunicação integrada de marketing é um alargamento do elemento de promoção dos 4 P's, onde cada elemento da comunicação integrada tem efeitos sobre o programa de marketing na sua totalidade. Mais recentemente, os autores Reinold e Tropp (2010) afirmam que este conceito pode ser definido tendo por base quatro grandes pilares: os (1) *stakeholders* com um enorme foco nos consumidores/clientes; o (2) conteúdo com uma adaptação exclusiva, relevante e consistente através da tecnologia; os (3) canais bem geridos e integrados para conseguir estabelecer contacto com os *stakeholders*; e por fim, os (4) resultados que são objetivos principais de qualquer organização.

Todos os membros da organização, recursos humanos do departamento de comunicação e recursos humanos não integrantes do departamento de recursos humanos, devem estar envolvidos e combinados no processo de comunicação integrada de marketing para entender o que está a ser comunicado ao cliente, tentar superar as expectativas do mesmo e criar o máximo impacto (Kotler & Keller, 2007; Ogden & Crescitelli, 2008). A Figura 5 abaixo esquematiza o modelo da comunicação integrada de marketing e todos os seus componentes.

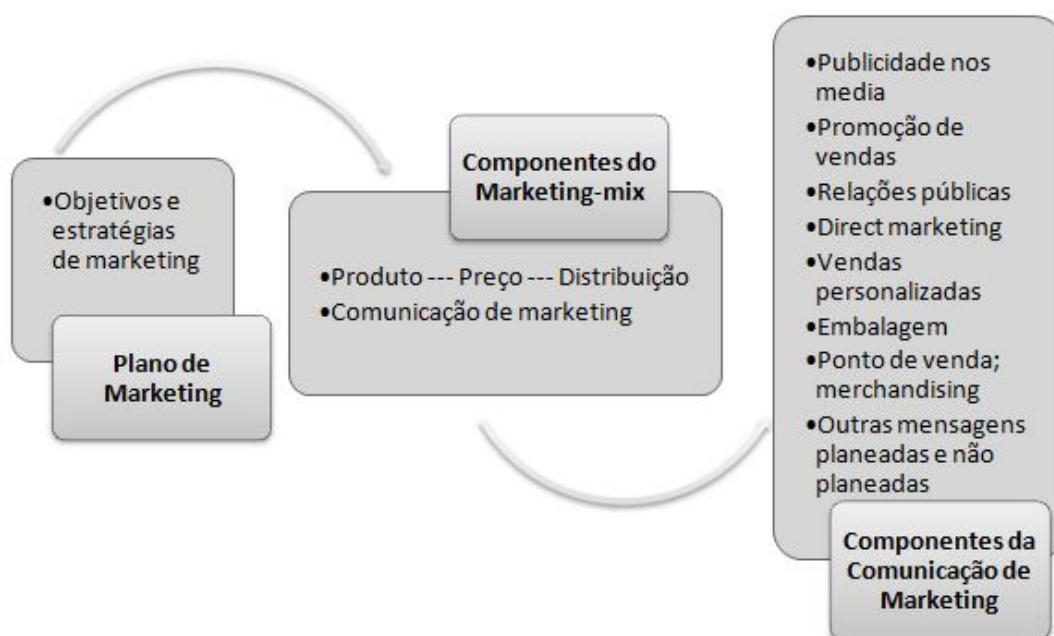


Figura 5 - Modelo de Comunicação Integrada de Marketing (Ruão (2006) adaptado de Burnett & Moriarty (1998, p.23))

Kotler e Keller (2007) traçam algumas vantagens da comunicação integrada de marketing. Primeiro referem os impactos económicos, uma vez que há um maior número de vendas que consequentemente se traduzem num maior retorno. A comunicação integrada de marketing também consegue chegar aos clientes certos, com a mensagem certa, forte e com consistência, no tempo certo e no sítio certo. Por fim, os autores referem que a comunicação integrada de marketing permite ainda olhar para o processo de marketing como um todo em vez de olhar como um processo fragmentado.

2.2 Marketing Relacional

A enorme concorrência no mercado interno e externo, assim como a sua fragmentação, e a maior consciencialização e complexidade dos consumidores, fez e faz continuamente com que a abordagem do marketing relacional se tornasse pertinente para a gestão da marca e da organização (Gilaninia *et al.*, 2011). Ainda é de sublinhar que neste contexto de tanta competitividade, há uma crescente importância do conceito de retenção de clientes (Doaei *et al.*, 2011), e por isso mesmo, as organizações devem perceber bem estes conceitos, nomeadamente o conceito de marketing relacional e os seus princípios, para desta forma conseguirem alcançar não só a retenção de clientes, como também a vantagem competitiva (Gilaninia *et al.*, 2011).

De acordo com Morgan e Hunt (1994) o marketing relacional é uma estratégia que serve para atrair, manter e ainda aumentar as relações e trocas com os clientes para que estas sejam bem-sucedidas. Portanto, o marketing relacional é uma boa abordagem para as marcas e organizações obterem uma situação de *win-win*, tanto para a organização como para os clientes (Agariya & Singh, 2011). O conceito de marketing relacional, assim como as questões que o envolvem, serão aprofundados neste seguinte capítulo.

2.2.1 O conceito

Apesar do conceito de marketing relacional ser um dos conceitos mais antigos no marketing, este é também um conceito que ainda não está completamente percebido (Gilaninia *et al.*, 2011). O tópico de marketing relacional e tudo o que o envolve foi, e continua a ser investigado por imensos estudantes e investigadores com perspetivas diferentes e em diferentes contextos (Agariya & Singh, 2011; Gilaninia *et al.*, 2011), e este é também um motivo pelo qual ainda não está compreendido.

O conceito de marketing relacional foi referenciado pela primeira vez na literatura por Berry em 1983 (cit. por Leonard Berry, 1995; Grönroos, 1994a; Harker, 1999; Vekterytė *et al.*, 2003) tendo definido o marketing relacional como “atrair, manter e – em organizações com imensos serviços – fortalecer as relações com os clientes” (cit. por Berry, 1995, p. 236). Ou seja, este conceito tem como propósito a atração, manutenção e ainda a melhoria das relações com os clientes. Apesar de não ser apresentada uma data concreta para a definição, Grönroos (1989, p. 57) referenciou uma definição de marketing relacional da *Escola Nórdica dos Serviços* que se baseia, segundo o autor, na visão que os consumidores têm do marketing, isto é, “marketing é criar, desenvolver e comercializar relações de longo prazo com os clientes, para que os objetivos das partes envolvidas sejam satisfeitos” e “isto é conseguido através de uma troca mútua e cumprimento de promessas”, ou seja, o marketing relacional passa por desenvolver relações que no fundo cumpram os objetivos de ambas as partes interessadas, que se conquistam através de uma troca mútua e do cumprimento de promessas. Visando esta definição, Grönroos (1989) acrescenta o que para ele pode ainda suportar melhor o conceito de marketing relacional, afirmando que os recursos da organização (recursos humanos e tecnologia, por exemplo) devem ser utilizados de forma a melhorar essas relações, e ainda refere que as promessas de ambos os lados podem ser de qualquer tipo.

Ao longo dos anos, Grönroos foi tentando melhorar a definição de marketing relacional. Num artigo de 1994, o autor (Grönroos, 1994) dá uma definição que é considerada pelos seus pares como a melhor definição elaborada até ao momento (Harker, 1999; Vekterytė *et al.*, 2003). Define o marketing relacional como o ato de identificar, estabelecer, manter e fortalecer, e ainda quando é necessário também terminar relações com clientes e outros *stakeholders*, com o objetivo de lucrar, para que os propósitos de todas as partes sejam satisfeitos, e isto é possível através de uma troca mútua e satisfação de promessas. Assim, segundo o mesmo autor, o marketing relacional faz com que o conceito de confiança seja um aspeto importante do marketing (Grönroos, 1994). Esta renovada definição dada por Grönroos, para além de manter algumas das palavras-chave do conceito de marketing relacional, acrescenta outros pontos importantes, como as relações que conjuntamente se devem construir e manter com outros *stakeholders*; o cumprimento e satisfação das promessas que se fazem de ambos os lados; como também apresenta um aspeto importante, a confiança, que será um conceito a ser desenvolvido posteriormente.

Copulinsky e Wolf (1990) (cit. por Grönroos, 1994) definiram marketing relacional como sendo um processo que tem como principal atividade a criação de um sistema de base de dados onde se

inserem todos os clientes (atuais e potenciais) da organização e a sua respetiva informação, que consequentemente, será utilizada com o objetivo de avaliar o valor de cada relacionamento para a organização, assim como os custos que implicam a sustentação dos mesmos. Blomqvist, Dahl e Haeger (1993) (cit. por Grönroos, 1994) sugerem uma teoria de marketing relacional com um ponto diferente que a anteriormente referida de Cupulinsky e Wolf. Blomqvist *et al.* (1993) (cit. por Grönroos, 1994) argumentam que os esforços e atividades devem ser dirigidos para os clientes já existentes, de forma a diminuir as perdas de clientes e consequentemente atingirem a rentabilidade.

Gummesson em 1993 (cit. por Grönroos, 1994) afirma que no marketing relacional existem três aspetos de extrema importância para a estratégia – a gestão das interações, das redes e das relações. Mais tarde, o mesmo autor (Gummesson, 1997) sumariza num artigo as conclusões e ideias principais que estavam presentes em anteriores artigos dele, onde apresenta a sua definição de marketing relacional assim como as suas características. Define o marketing relacional como sendo relações, redes de relações e interações, onde todas as partes envolvidas no desenvolvimento dessas relações criam valor para ambos os lados.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que o marketing relacional é uma estratégia que serve para atrair, manter, e ainda aumentar as relações e trocas com os clientes para que estas sejam bem-sucedidas. Ravalb e Grönroos (1996) dizem que a conservação de relações com os clientes é marketing relacional. Os mesmos autores fazem ainda referência a um conceito importante para o marketing relacional, a fidelização, argumentando que existindo fidelização numa relação de longo prazo, esta pode ser estável e mutuamente vantajosa.

Uma das definições mais completas pertence a Harker (1999, p. 16), que define marketing relacional tendo por base um estudo que avalia as palavras-chave que foram surgindo ao longo do tempo sobre o conceito. O autor define marketing relacional como sendo “uma organização empenhada em proactivamente criar, desenvolver e manter trocas comprometidas, interativas e rentáveis com clientes (parceiros) seleccionados ao longo tempo, está envolvida em marketing relacional”. Destaca assim, algumas das palavras que têm mais interesse para a definição do conceito, como compromisso, criação de relações, desenvolvimento de relações, conservação do compromisso, trocas, interativas e rentáveis; e ainda refere que, tudo isto deve ser direccionado para clientes previamente seleccionados.

Mais recentemente, Gilaninia *et al.* (2011) definem o marketing relacional como a criação, conservação e fortalecimento de relações fortes com clientes e outros *stakeholders*, e esta

relação tem implicações no marketing uma vez que se deve focar em reter clientes através da conservação e intensificação de relações com princípio de *win-win*.

Por fim, também é importante referir a definição da American Marketing Association (2013c) que define o marketing relacional como o “marketing com o objetivo consciente para desenvolver e gerir relacionamentos de longo prazo e/ou de confiança com os clientes, distribuidores, fornecedores ou outras partes no ambiente de marketing”.

2.2.2 Origens e evolução

O conceito de marketing tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo. De acordo com Grönroos (1989), o conceito de marketing é uma filosofia que constrói e desenvolve as suas atividades de acordo com as necessidades e desejos dos consumidores em mercados previamente segmentados. O mesmo autor acrescenta ainda que as organizações devem ser vigilantes quanto às mudanças na sociedade que as rodeia, tais como leis ou ajustamentos industriais.

O marketing-mix foi um paradigma bastante consistente e dominante desde meados dos anos 60 (Grönroos, 1994, 1996; Vekterytė *et al.*, 2003), mas este conceito perdeu força a partir da década de 90 devido à globalização e à importância da noção de retenção de clientes (Berry, 1995; Grönroos, 1994). O mesmo autor (Grönroos, 1994) refere ainda que o marketing-mix é uma teoria em que a lista de pontos a trabalhar não cobre todos os fatores a ter na construção de um plano de marketing, sendo desta forma limitado (Grönroos, 1989) e aparentando um modelo de fácil elaboração (Vekterytė *et al.*, 2003). Assim, o autor considera o marketing-mix obsoleto. O marketing relacional veio desta forma oferecer uma “abordagem alternativa ao marketing-mix tradicional dos 4P’s” (Vekterytė *et al.*, 2003, p. 216).

Esta nova abordagem de marketing titulada de marketing relacional teve origem nos anos 70 (Grönroos, 1996; Vekterytė *et al.*, 2003) em duas correntes de estudo, por um lado a *Escola Nórdica dos Serviços*, por outro lado o grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*) (Grönroos, 1994, 1996). A *Escola Nórdica dos Serviços* estudava mais a gestão e o marketing no contexto dos serviços (Berry & Parasuraman, 1993), já a segunda corrente de estudos utilizava uma abordagem de rede e interação para a compreensão da indústria das organizações (Håkansson & IMP Project Group, 1982). A procura da construção e gestão de relações tornou-se desta forma na base filosófica destas duas correntes (Grönroos, 1996).

O'Malley e Tynan (2000) identificam quatro fases de crescimento do marketing relacional: (1) obscuridade, (2) descoberta, (3) aceitação e a (4) popularidade. A primeira fase, a “obscuridade”,

foi a etapa do surgimento, não do marketing relacional em si, mas de uma alternativa à teoria de marketing já existente. Esta alternativa ao marketing tradicional era bastante popular entre os *marketers* que estavam no ramo dos serviços, e que no fundo foi ignorada pelo marketing de bens de consumo. A segunda fase, como o próprio nome acusa, foi a fase da “descoberta”, em que o marketing de bens de consumo – que anteriormente estaria a ignorar os estudos que estavam a ser desenvolvidos nesta área – começou a dar mais atenção a estes progressos. Ainda é de salientar, nesta segunda fase, a euforia que esta nova teoria causou, nomeadamente ao nível tecnológico onde foram ignorados os avisos de invasão de privacidade. A “aceitação” foi a fase onde realmente foi admitido o conceito de marketing relacional nos mercados de consumo. Por fim, a fase da “popularidade”, onde estudos sobre o comportamento do consumidor e tentativas de definir o conceito de marketing relacional começaram a surgir em massa.

Numa qualquer estratégia de marketing, o principal são os resultados, se uma estratégia é rentável ou não para a organização. De acordo com Vekterytė *et al.* (2003), o mais importante é manter aqueles clientes que são rentáveis, mais do que propriamente procurar obter novos clientes, uma vez que, os custos para manter os clientes já existentes são mais reduzidos do que os custos para atrair e conquistar novos clientes (Berry, 1995). O'Malley e Tynan (2000) num dos seus artigos expõem algumas das vantagens do marketing relacional e da sua eficiência e eficácia, baseadas em vários outros autores (como por exemplo, Beaton & Beaton (1995); Christy *et al.* (1996); Copulsky & Wolf (1990); Dwyer *et al.* (1995); entre outros). Algumas dessas vantagens referidas foram a redução dos custos de marketing, o aumento da fidelidade e satisfação por parte dos clientes (Gilaninia *et al.*, 2011) ou a menor sensibilidade ao preço. Com a fidelidade dos clientes surge uma outra vantagem que se prende com a oportunidade das organizações melhorarem os produtos ou serviços através da informação que os clientes vão fornecendo (Narteh, Agbemabiese, Kodua & Braimah, 2013). Por fim, existe ainda a vantagem competitiva, que se adquire através das relações que se constroem a partir do marketing relacional (Gilaninia *et al.*, 2011).

Como se pode verificar, o marketing relacional é uma excelente estratégia para as organizações atuais e futuras (Berry, 1995) e tem vindo a dar cada vez mais provas que tanto na teoria como na prática esta é uma das abordagens melhor conseguidas e bem-sucedidas (Gilaninia *et al.*, 2011).

2.2.3 A oposição ao Marketing Transacional

As diferenças entre o marketing tradicional e relacional são visíveis na mesma medida em que as definições das duas teorias são também distintas. A diferença mais evidente está relacionada com a troca, isto é, o tipo de troca existente entre a organização e o cliente. O marketing transacional envolve uma simples troca a curto-prazo (Grönroos, 1994; Vekterytė *et al.*, 2003), que se caracteriza por ter um produto principal (*core product*) ou mesmo a imagem de marca da organização que servem como os únicos elementos de ligação com o cliente (Grönroos, 1994). O marketing relacional envolve trocas que têm como pressuposto a criação de relações de longo-prazo (Grönroos, 1994; Vekterytė *et al.*, 2003). Este tipo de relações têm muito mais impacto e criam mais valor para o cliente (Grönroos, 1994).

Relativamente ao tipo de comunicação praticada ao nível do marketing tradicional, este classifica-se como um tipo de comunicação massiva (Vekterytė *et al.*, 2003), isto é, não personaliza a comunicação para os clientes que têm características diferentes, e por isso não consegue comunicar tão eficazmente. Além disso, no conceito tradicional, a intensidade de contacto é baixa (Vekterytė *et al.*, 2003), o que evidencia a falta de uma tentativa de criação de ligações com os clientes. No marketing relacional a situação é diferente, isto porque tem uma comunicação mais pessoal e personalizada (Vekterytė *et al.*, 2003). Este tipo de comunicação mais personalizada cria relações mais próximas, que quando são bem controladas e geridas são uma grande fonte de criação de valor para o cliente (Grönroos, 1994). E ainda, relativamente à intensidade de contacto, o panorama também difere relativamente ao marketing transacional, dado que no marketing relacional a intensidade de comunicação é elevada (Vekterytė *et al.*, 2003), facultando a criação de relações com os clientes. Esta questão do tipo de comunicação e o grau de intensidade de comunicação têm efeitos relativamente à criação de ligações que consequentemente se traduz num grau de dependência mútua elevado ou baixo. É de fácil suposição que no marketing transacional este grau de dependência seja geralmente baixo, contrariamente ao elevado grau de dependência mútua que se cria através da abordagem do marketing relacional (Vekterytė *et al.*, 2003).

Uma outra diferença-chave importante que afasta os dois conceitos de marketing transacional e relacional é a elasticidade ao preço, isto é, o grau de sensibilidade dos clientes. No marketing transacional há uma maior sensibilidade ao preço, uma vez que, como já foi anteriormente referido, é o que liga o consumidor à organização, ao produto principal (*core product*) ou à

imagem. Contrariamente, no marketing relacional, o cliente é menos sensível ao preço, porque há uma relação estabelecida e também uma maior criação de valor para o cliente (Grönroos, 1994).

No que respeita à monitorização da satisfação dos clientes, de acordo com Grönroos (1991) no caso do marketing transacional, o modo de medição da satisfação do consumidor efetua-se através da monitorização da quota de mercado, sendo esta, portanto, uma forma de abordagem indireta. Relativamente à informação que a organização tenta recolher dos seus clientes, no marketing transacional o sistema usado é o método *Ad hoc*, através de questionários que averiguam o nível de satisfação do consumidor. Todavia, este não é o melhor método a ser utilizado, uma vez que estes dados e estatísticas que recolhem podem transmitir uma falsa impressão daquilo que realmente se passa no mercado e do nível de satisfação dos clientes (Grönroos, 1994), e que no fundo não vão auxiliar a organização a ter um melhor desempenho e mais clientes satisfeitos. No marketing relacional, tendo por base Grönroos (1991), o panorama é diferente, uma vez que há uma maior interação com o cliente, que possibilita uma abordagem direta com a finalidade de gerir a carteira de clientes da organização. Ainda neste contexto de monitorização dos clientes, numa abordagem relacional há um sistema de feedback do cliente em tempo real. Este tipo de processo de obtenção de informação e de monitorização da satisfação dos clientes que é empregado pelo marketing relacional, faculta a criação de um sistema de informação *online* e em tempo real, que é bastante útil, uma vez que essa mesma informação tem uma constante atualização (Grönroos, 1994).

Uma outra dissemelhança tem a ver com o facto de o marketing relacional se preocupar em manter clientes já existentes e conhecedores da marca, enquanto para o marketing transacional o importante é atrair sempre novos consumidores (Gilaninia *et al.*, 2011). Por último, uma outra diferença entre as duas abordagens está relacionada com o marketing interno, mais precisamente, com o papel e importância do marketing interno para o sucesso da organização. Para o marketing transacional este ponto não tem importância, ou tem uma importância muito limitada para o sucesso da organização, ao passo que para a abordagem relacional, o marketing interno tem uma enorme importância estratégica para o sucesso da organização (Grönroos, 1994).

2.2.4 Estratégias de sucesso

Não há uma definição globalmente aceite para o conceito de marketing relacional (Gummesson, 1997; Vekterytė *et al.*, 2003). Ainda que nas muitas definições que foram surgindo existam

conceitos comuns (Grönroos, 1996), apenas se conseguirá alcançar uma definição quando se identificarem os conceitos-chave do marketing relacional (Harker, 1999; O'Malley & Tynan, 2000).

Existem, no entanto, algumas noções importantes, ou aspetos éticos (Gummesson, 1997), que definem o marketing relacional na mesma medida em que dão orientações para a definição de uma estratégia de sucesso.

Uma das noções mais comentadas na literatura é a noção de confiança, que é definida por Moorman, Zaltman e Deshpande (1992, p. 315) como “vontade de contar com um parceiro de troca em quem se tem confiança”. Os mesmos autores ainda referem que para que exista confiança devem estar presentes dois grandes componentes: a convicção e a intenção comportamental. Esta noção é crítica quando o objetivo é criar e desenvolver relações duradouras (Harker, 1999). De acordo com Berry (1995) esta ideia de confiança pode ser transmitida pelos *marketers* através de três ações: (1) pela abertura das linhas de comunicação, ou seja, desenvolver linhas de comunicação que auxiliem e informem, através das quais o cliente perceciona que pode existir uma confiança mútua entre a organização e o próprio cliente; (2) pelas garantias dos serviços, que ajudam a construir confiança, uma vez que os clientes insatisfeitos podem sempre reclamar e não pagam nada por terem o seu produto reparado. É ainda relevante mencionar que com este método de construção de confiança, as organizações acabam sempre por tentar elevar o seu serviço para que não existam, por um lado, muitas queixas, e por outro, muitos custos com o serviço de garantia. Desta forma, uma organização nunca deve cometer o erro de prometer garantias quando o serviço é fraco. Por último (3), ter um elevado padrão de conduta é também importante no desenvolvimento da confiança com os clientes, isto porque quando existem práticas corporativas que vão contra o consumidor, irá consequentemente refletir-se na destruição da confiança ou tentativa de construção de confiança.

No entanto, de acordo com Fournier, Dobscha e Mick (1998), o marketing relacional tem sido aplicado pelas organizações com muitas incorreções, e uma delas é a confiança perdida que é causada pela violação das chamadas “regras de amizade”, ou seja, as organizações começaram a quebrar certas regras, como o respeito pela privacidade ou preservação de confidências. Ainda, de acordo com os mesmos autores (Fournier *et al.*, 1998), essa perda de confiança por parte dos consumidores pode ser recuperada através de comportamentos. Esses comportamentos devem demonstrar aos consumidores que as organizações podem ser parceiros de valor, e ainda provar, através de ações, que as relações podem ter bastante significado para ambas as partes.

Uma outra noção importante é a de promessa, tanto por parte do vendedor/organização que faz uma série de promessas variadas, como por parte do comprador/cliente que também faz promessas relacionadas com o compromisso que tem para com a organização em questão (Grönroos, 1989). Uma organização que esteja disposta a cumprir promessas pode atrair novos clientes, no entanto, se essas promessas forem fraudulentas, a relação que poderia ser construída, não poderá ser mantida nem muito menos melhorada (Grönroos, 1994).

2.3 As Marca de luxo

De acordo com Farhana (2012), uma marca tem como definição um mix, mais concretamente, deve ter em conta o nome, o símbolo e outros tipos de elementos que servem como identificativos da própria marca. Mas o trabalho de construir e gerir uma marca, que são os grandes objetivos na gestão da marca (Huang & Lin, 2009), não é de todo um trabalho fácil (Haigh & Knowles, 2004). No entanto, este trabalho de construção e manutenção de uma marca “saudável” tem de ser bem conseguido uma vez que ajuda posteriormente a manter a lealdade de um consumidor pela marca (Huang & Lin, 2009), a prevenir a morte imatura da própria marca num mercado extremamente competitivo e ainda contribui para o valor da marca (*brand equity*) (Farhana, 2012).

O mercado de marcas de luxo, apesar da crise, curiosamente resistiu e ainda conseguiu crescer (Kapferer, 2012). O luxo encontra-se em todo o lado, em publicidades nas revistas, em canais televisivos ou na rua (Kapferer & Bastien, 2009). O mercado de luxo é diferente de gerir do mercado de massas, e ainda, capta muito mais a atenção dos consumidores e de empreendedores (Nicolae *et al.*, 2009).

No geral, uma marca deve ter uma promessa em mente em termos da qualidade que vai oferecer de entre outras marcas concorrentes (Farhana, 2012). No seguimento deste capítulo, vão aclarar-se os conceitos de marcas, no geral, e de marcas de luxo, mais especificamente. Abordará também questões como o valor da marca e como o fortalecer, e ainda como gerir uma marca, tanto no lato, como no particular, ou seja, como gerir uma marca de luxo.

2.3.1 O conceito de marca e o valor da marca

“A palavra Marca tornou-se uma parte integral na nossa vida diária” (Farhana, 2012, p. 223). No mundo atual, onde a concorrência entre organizações é cada vez maior, ter uma marca forte é uma ajuda preciosa para conseguir comunicar eficazmente os produtos e serviços (Haigh &

Knowles, 2004). Uma marca deve prometer um nível de qualidade distintivo, confiança e uma posição que seja diferente perante uma variadíssima opção de escolha (Farhana, 2012).

Nos dias que correm, é cada vez mais complicado ter clientes fiéis à marca (Huang & Lin, 2009). Por este motivo, uma marca depende muito de um alto nível de reconhecimento da mesma e ainda de uma associação positiva única na mente dos consumidores (Farhana, 2012). Ter um valor forte da marca é um tópico bastante relevante para a construção de uma organização forte que ajuda a distinguir a marca da concorrência, assim como também acarreta benefícios financeiros (Creel, 2012). Deste modo, conhecer bem o conceito de valor e construção da marca é fulcral para obter sucesso (Huang & Lin, 2009).

De acordo com a definição da American Marketing Association (2013d), marca é um “nome, termo, desenho, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica um bem ou serviço de um vendedor distinguindo-o de outros vendedores/marcas”. Kotler e Keller (2006, p. 303) definem uma marca como “um nome, termo, sinal, símbolo, ou desenho, ou alguma combinação destes elementos, com a intenção de identificar os bens e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e para os diferenciar da concorrência”. Farhana (2012, p. 223) acrescenta ainda que uma marca “é a combinação do nome, símbolo ou desenho”, que cria uma identidade perceptível pelos consumidores que faculta o processo de decisão de compra.

Uma marca, não é só um simples nome, é bem mais do isso (Farhana, 2012; Kotler & Armstrong, 2006). Existem outros elementos que têm uma enorme influência para o sucesso de uma marca. A maioria destes já foram referenciados anteriormente, no entanto, os logos, os símbolos, a embalagem, os *slogans* (Kotler & Keller, 2006), assim como as percepções e sentimentos que os consumidores têm acerca do bem ou serviço e a sua performance (Kotler & Armstrong, 2006), representam elementos importantes na construção de uma marca forte. Assim, “desde o início do seu nascimento, o nome da marca deve expressar uma mensagem interessante, inspiradora e credível de uma promessa que atraia a atenção dos consumidores num contexto competitivo” (Farhana, 2012, p. 226).

Foi desenvolvido um modelo (Lencastre & Côte-Real, 2010) apelidado de “O Triângulo da Marca” (Figura 6) que contém a combinação de todos os elementos importantes na construção e desenvolvimento de uma marca.

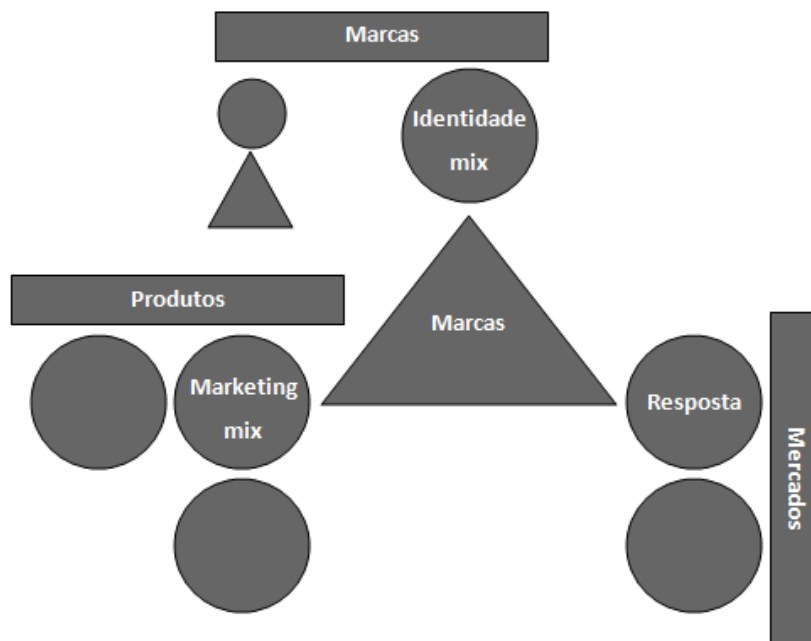


Figura 6 - O Triângulo da Marca (Lencastre & Côte-Real, 2010, p. 409)

Tal como o nome indica, o triângulo da marca tem três grandes áreas a trabalhar numa marca: mix de identidade (*identity mix*), *marketing mix*, e resposta (*response*).

A primeira grande área, **mix de identidade (identity-mix)** - ou como os autores (Lencastre & Côte-Real, 2010) denominam de pilar – inclui todos os sinais que são identificativos de uma marca, e ainda as marcas às quais está diretamente associado. Os sinais que servem para identificar uma marca podem ser nomes, logótipos, símbolos, caracteres, a embalagem e os *slogans* (Farhana, 2012), sendo que os principais elementos considerados legais neste âmbito são os nomes, *trademarks*, e *trade symbols* (Haigh & Knowles, 2004). Estes elementos servem essencialmente para identificar, diferenciar um produto dos demais (Farhana, 2012; Haigh & Knowles, 2004), e ainda para estabelecer e manter uma presença no mercado (Farhana, 2012).

Quando uma marca tem associações visuais que facilitem a memorização e reconhecimento da mesma, será um grande passo para que os consumidores criem associações e estabeleçam comparações entre as várias marcas (Farhana, 2012). Desta forma, é importante ter fortes interpretações visuais da marca, ou seja, a marca deve ter uma personalidade (Blackston, 1995). De acordo com Blackston (1995, p. 3), estas associações “representam um significado comum ou “público” da marca, em que a maioria das pessoas que conhecem a marca – em grau superior ou inferior – partilham as mesmas perceções”.

O pilar do **marketing-mix** inclui não só os produtos fornecidos pela marca, mas também a organização e as ações de marketing que são o suporte da mesma e da marca (Lencastre & Côte-Real, 2010). Por fim, o último pilar da marca – **resposta (response)** – refere-se ao tipo de resposta do mercado relativamente à marca (Lencastre & Côte-Real, 2010).

O valor da marca (Brand Equity)?

O mundo das marcas é atualmente mais complexo devido a um maior número de marcas e consequentemente, a uma maior concorrência, a uma fragmentação dos média e a uma maior atenção por parte do consumidor (Kimpakorn & Tocquer, 2008). De acordo com Farhana (2012), uma marca tem um grande valor para uma organização uma vez que é uma valiosa propriedade legal, que tem o poder de influenciar os consumidores e o seu comportamento, e traz para o proprietário da marca rendimentos futuros. A marca representa uma grande parte da notoriedade de uma organização, ou seja, a marca e o seu valor têm um grande impacto, e por esse motivo, é fundamental para uma organização avaliar o impacto da marca em quatro grande grupos – consumidores, fornecedores, recursos humanos, e investidores – para conhecer o valor da marca (Haigh & Knowles, 2004).

O valor da marca, ou *brand equity* como é mais conhecido, é um conceito que tem um enorme interesse para os académicos há mais de uma década. Este interesse adveio da importância que o conceito de valor da marca tem na construção, manutenção e no uso da própria marca como um meio de atingir uma vantagem estratégica face à concorrência (Farhana, 2012).

De acordo com Kimpakorn e Tocquer (2008, p. 533, 534), o que define o valor de uma marca é o “grupo de associações na mente dos consumidores, e estas associações estão ligadas ao nome de uma marca ou a um símbolo”, o que indica que o poder da marca é a individualidade e relevância destas mesmas associações. Para que as associações sejam únicas e fortes devem ter elementos da marca com os quais os consumidores consigam identificar com facilidade uma marca (Farhana, 2012). Assim, o valor de uma marca consegue ser percebido através do retorno do mercado em forma de palavras ou ações dadas pelos consumidores (Farhana, 2012). Segundo o mesmo autor (Farhana, 2012), todas as definições concordam que o conhecimento de uma marca por parte dos consumidores e da mente dos mesmos tem influência na fundação do valor da marca.

Um ponto fulcral para a construção de uma marca forte é o papel dos recursos humanos de uma organização. Para que estes sejam uma mais-valia na criação do valor da marca é necessário que estejam totalmente empenhados em demonstrarem os valores da marca no momento em que há

interação com os consumidores. Este empenho por parte dos recursos humanos exige um sentimento de identificação e de envolvimento com a organização para a qual trabalham, que se torna num impulsionador para o alcance dos objetivos da marca. Assim, os recursos humanos retribuirão em forma de ações e tornar-se-ão defensores da imagem da marca (Kimpakorn & Tocquer, 2008).

De acordo com Haigh e Knowles (2004) o estado de uma marca, ou seja, o seu valor, tem efeitos no comportamento dos consumidores, fornecedores, empregados e financeiros, assim como nos valores financeiros da organização. O modelo desenvolvido pelo autor é perceptível na Figura 7.

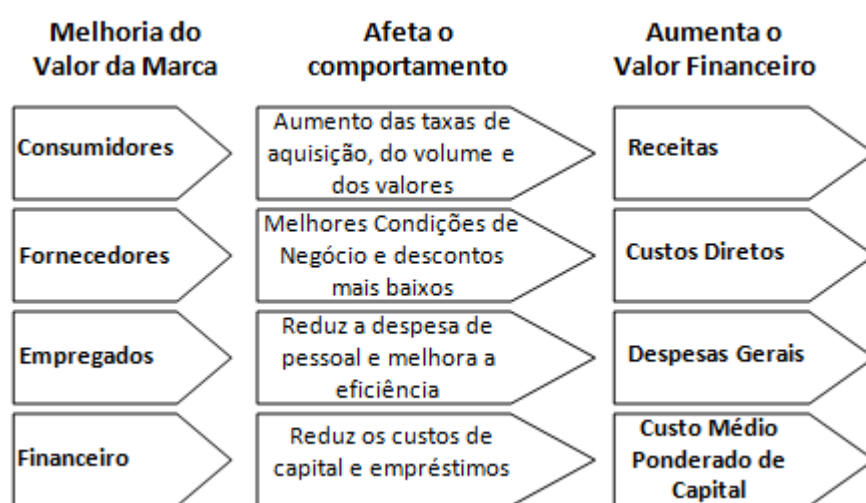


Figura 7 - O valor de uma marca e os efeitos nos valores financeiros (adaptado de Haigh & Knowles (2004, p. 27)).

De acordo com o modelo, a melhoria do valor da marca tem influência no comportamento dos **consumidores**, visto que existe um aumento das taxas de aquisição tanto em volume como em valores que, conseqüentemente, importa receitas para a organização. O segundo nível do modelo refere o tipo de comportamento que os **fornecedores** têm quando a marca em causa é uma marca com um elevado valor. Neste caso, altera o comportamento dos fornecedores na medida em que existem melhores condições de negócio e descontos mais reduzidos, e este comportamento aumenta o valor financeiro da organização através dos custos diretos.

Seguidamente, os **empregados** da organização têm um comportamento diferente quando a marca para a qual estão empregados tem um enorme valor. Este comportamento reduz a despesa de pessoal e também melhora a eficiência. Ambos os efeitos do comportamento dos empregados têm uma enorme relevância quanto ao aumento do valor financeiro da organização, uma vez que tem efeitos sobre as despesas gerais da mesma. Por fim, há alteração do comportamento do

grupo **financeiro** e de investidores quando há uma melhoria do valor da marca que se caracteriza pela redução dos custos do capital e empréstimos, que consequentemente aumenta o valor financeiro da organização quanto ao custo médio ponderado de capital. (Haigh & Knowles, 2004).

Com este modelo, pode retirar-se uma ideia geral, e esta está relacionada com o facto de o aumento do valor da marca ser um impulsionador para o aumento do valor financeiro da organização.

Uma outra forma de elevar o valor da marca está relacionada com a responsabilidade social da organização. Esta promove uma imagem positiva para os consumidores que tem vantagens para a organização. A responsabilidade social corporativa cria um bom ambiente de trabalho que tem um impacto positivo nos empregados e que os deixa satisfeitos. Esta satisfação tem efeitos sobre os consumidores, uma vez que estes promovem melhor a mensagem da marca, assim como também criam laços e relações com os consumidores. Com este comportamento existem clientes mais satisfeitos e menores custos para a organização (Creel, 2012).

Segundo Aaker (1996), autor importante nesta área, existem medidas que servem para averiguar o valor de uma marca. Assim, o mesmo autor desenvolveu dez medidas do valor da marca. Estas foram baseadas em quatro grandes dimensões do valor da marca: lealdade, qualidade percebida, associações e notoriedade. Estas dez medidas podem ver visualizadas na Figura 8.

A primeira dimensão central deste mix de medição do valor da marca é a **Lealdade**. Esta grande dimensão caracteriza-se essencialmente pela ligação que os consumidores têm com a marca, e por este motivo, o relacionamento da marca com o consumidor é bastante relevante para esta dimensão uma vez que a afeta. Para analisar esta primeira dimensão existem dois indicadores: o preço *premium* e a satisfação. A segunda grande dimensão de medidores do valor da marca envolve a **Qualidade Percebida** assim como as **Medidas de Liderança**, que são estas também os dois indicadores da dimensão. A qualidade percebida é uma associação que segundo Aaker (1996), é fundamental para o valor da marca, e que está também relacionada com as medidas de liderança.

Segue-se outra grande dimensão que é a das **Medidas de associações/diferenciação**, que abrange as dimensões da imagem. Assim, como medidas desta dimensão apresentam-se: (1) o valor percebido, ou seja, a marca associada a um produto, (2) a personalidade da marca, que está relacionada com a marca como uma pessoa, e por fim (3) as associações à organização, ou seja, a marca como uma organização. A quarta dimensão do modelo envolve as **Medidas de Notoriedade** da marca, sendo este o próprio indicador da dimensão. Por fim, a última grande

dimensão das dez medidas do valor da marca desenvolvidas por Aaker (1996) é a dimensão das **Medidas de Comportamento de Mercado**. Para esta última dimensão, as duas medidas de valor da marca são a quota de mercado e os índices de preço e distribuição.

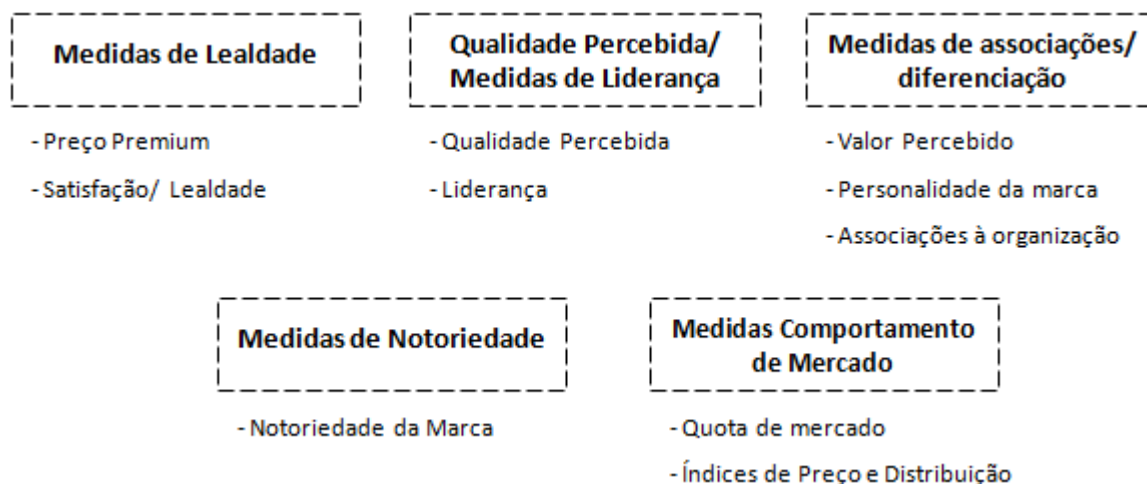


Figura 8 - As 10 medidas do valor da marca (adaptado de Aaker (1996, p. 105)).

Tendo por base exemplos de marcas de sucesso, pode concluir-se que o poder dos elementos de uma marca contribui sempre para a construção e fortalecimento do valor da marca (Farhana, 2012). A medição do valor da marca é considerada fulcral para uma organização (Keller, 2009), e uma “marca com um valor forte pode ajudar uma organização a distinguir-se dos seus concorrentes e proporciona benefícios financeiros” (Creel, 2012, p. 20).

2.3.2 As marcas de luxo

O mercado de bens de luxo tem uma enorme relevância, isto porque tem um considerável valor de mercado. No ano de 2007 este valor ultrapassou os 130 biliões de dólares e no ano de 2009 chegou aos 180 biliões de dólares, comparativamente com os 20 biliões de dólares no ano de 1985. Este tipo de mercado tem vindo a evoluir cada vez mais devido não só à globalização, mas também devido a mais oportunidades, a mais segmentos de mercado e à aplicação do mercado digital (Fionda & Moore, 2009; Okonkwo, 2009).

Ao recuarmos no tempo, podemos constatar que o luxo, ou melhor, os bens de luxo, eram como um privilégio e um sinal de poder e de *status*, tal como deuses, semideuses, reis, nobres, aristocratas, entre outros. “Luxo era uma medida de estatuto, uma forma de ser desde que se nascia” (Kapferer, 2010, p. 2). Na cultura ocidental, entre os anos 80 e 90, o consumo de bens de luxo era motivado pelo estatuto e aparência que podia conferir (Atwal & Williams, 2009). “Luxo

não é simplesmente uma palavra que define um certo grau de riqueza mas também um conceito sociológico e psicológico complexo” (Nicolae *et al.*, 2009, p. 810). Pode observar-se por isso que as marcas de luxo estão desde sempre associadas a exclusividade, *status* e qualidade (Atwal & Williams, 2009).

O que é certo, é que o mercado de luxo tem vindo a aumentar consideravelmente, uma vez que o apetite por marcas de luxo para consumidores com elevada capacidade financeira também aumentou (Fionda & Moore, 2009). Nos últimos anos, com as variáveis económicas em mudança, levaram a que novos-ricos ascendessem, e consequentemente, consumidores de bens de luxo que têm diferentes motivações e necessidades (Hader, 2008). É ainda de salientar que comparativamente com o marketing de massas, que o marketing de luxo, ou as marcas de luxo, têm vindo cada vez mais a captar a atenção de empresários e investidores (Nicolae *et al.*, 2009).

O conceito de luxo não tem sido bem-sucedido quanto à sua definição (Mansharamani & Khanna, 2004), e, por esse motivo, a melhor forma de o tentar definir é ligando-o ao âmbito sociopsicológico. Esta associação deve-se à cultura, à forma de ser e de estar de um indivíduo, tanto num ambiente singular como coletivo. Esta ligação às marcas de luxo é caracterizada por um “estilo reconhecível, uma identidade forte, um alto nível de conhecimento e aprimoradas associações emocionais e simbólicas” (Okonkwo, 2009, p. 287).

Dentro deste conceito existem associações que estão claramente relacionadas com a definição de marcas de luxo. Estas associações servem para atribuir valor e aumentar a satisfação dos consumidores uma vez que adicionam benefícios tanto ao nível da autoestima, como ao nível do prestígio e ao elevado *status* (Mansharamani & Khanna, 2004). As associações mais frequentes são a criatividade, exclusividade, singularidade, habilidade, precisão, qualidade elevada, inovação e um preço *premium*, ou seja, um preço consideravelmente elevado (Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009).

Podem definir-se quatro categorias principais de bens de luxo: (1) moda, que se subdivide em *couture*, *ready-to-wear* e acessórios; (2) perfumes e cosméticos; (3) vinhos e bebidas espirituosas; e (4) relógios e joalharia (Jackson, 2004, cit. por Fionda & Moore, 2009). As categorias de automóveis, hotéis, turismo, bancos privados, móveis e companhias aéreas foram posteriormente adicionadas aos bens de luxo (Chevalier & Mazzalovo, 2008, cit. por Fionda & Moore, 2009). Okonkwo (2009) esquematizou (ver Figura 9) os tipos de bens e serviços que fazem parte dos mercados de luxo, desta forma é perceptível o universo das categorias de luxo.

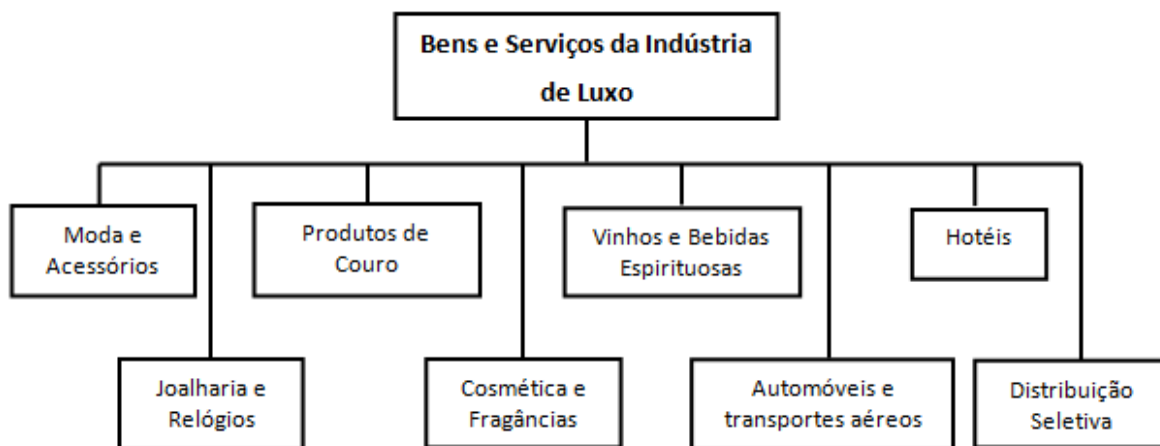


Figura 9 - Tipos de bens e serviços dos mercados de luxo (adaptado de Okonkwo (2009, p. 288)).

O mercado de marcas de luxo é mais complexo de gerir em termos de marketing, porque é diferente de outros setores de mercado, uma vez que deve estar associado à qualidade, performance, autenticidade e à criação de experiências (Atwal & Williams, 2009). Segundo Hader (2008, p. 28), para os consumidores de marcas de luxo, o “luxo é uma promessa”. No entanto, é necessário sublinhar que sobre este tipo de mercado de luxo não existem muitos estudos empíricos que procurem identificar e ainda perceber os processos que são o suporte da criação e da manutenção de marcas de luxo fortes (Fionda & Moore, 2009).

Hader (2008) define três principais tipos de segmentos de consumidores de marcas de luxo: ultra-alto património líquido (*ultra-high net worth*), rico (*wealthy*), e aspiracional (*aspirational*). O primeiro segmento (**ultra-alto património líquido**) inclui os proprietários de organizações, empreendedores e pessoas influentes na área do entretenimento. Este segmento tem imenso dinheiro, e por esse motivo, não tem grande necessidade de trabalhar e podem gastar o dinheiro que bem entenderem. O segundo segmento (**rico**) preenche-se por pessoas com elevado salário, como médicos, advogados ou celebridades. Por fim, o segmento apelidado de **aspiracional** que está representado por pessoas que são ricas ou muito ricas, que tanto podem comprar bens de luxo como também bens básicos mas em elevado volume.

2.3.3 A gestão da marca de luxo

Nos dias de hoje, as marcas de luxo estão a tornar-se mais minuciosas, ou seja, preocupam-se com todos os pormenores no processo da compra. Este facto deve-se à maior sensibilidade e intolerância deste tipo de consumidores a determinadas questões, e por este motivo, uma marca deve ser bastante meticulosa se o objetivo é tornar-se numa marca de luxo forte (Hader, 2008).

Adicionalmente, com a crise atual este tipo de gestão das marcas de luxo tornou-se crucial, pois é relevante nos dias de hoje, a partir de uma gestão de todos os mínimos detalhes, criar valor para os produtos de marcas de luxo (Tynan, McKechnie, & Chhuon, 2010).

A criação do valor numa marca de luxo pode efetuar-se a partir da criação de experiências (Hader, 2008; Tynan *et al.*, 2010). Estas possibilitam a uma marca de luxo tentar exceder as expectativas dos consumidores e, conseqüentemente diferenciar-se da concorrência partindo de uma estratégia de diferenciação (Hader, 2008). Ainda sobre a criação de experiências, Tynan *et al.* (2010, p. 1161) concluem que “a experiência apenas cria valor, quando todas as partes e o mercado estão comprometidos”, ou seja, numa tentativa de criar valor deve existir um compromisso para tentar exceder as expectativas dos consumidores. Desta forma, é relevante ter todos os recursos humanos da organização com formação e competência, e ainda com motivação para que consigam comprometer-se a criar o valor pretendido para os consumidores de marcas de luxo (Tynan *et al.*, 2010). Tynan *et al.* (2010, p. 1161, 1162) afirmam também que a “criação de experiências nas marcas de luxo envolve diálogo e interações complexas entre a marca, empregados, clientes e outros grupos sociais incluindo as comunidades de clientes de marcas, aqueles *experts* ou agências que fazem parte da rede da marca ou mesmo da própria indústria”. Com este tipo de estratégia por parte das marcas de luxo, o cliente estará mais predisposto a comprar novamente, uma vez que se encontra satisfeito com a experiência de compra proporcionada (Hader, 2008).

De acordo com Kapferer e Bastien (2009), para gerir uma marca de luxo é necessário virar do avesso o marketing tradicional. Segundo os mesmos autores, para que este novo processo de gestão de marcas de luxo aconteça são necessárias alterações na visão que os gestores têm do marketing tradicional. As marcas de luxo devem desta forma mudar o comportamento que têm face à concorrência, ou seja, uma marca de luxo deve ser superlativa face à concorrência e nunca comparativa, uma vez que neste ambiente a concorrência é algo insignificante. Numa marca de luxo, a palavra ‘perfeição’ deve sempre prevalecer, e deve ser uma constante associação feita pelos consumidores. Uma outra associação a ser trabalhada continuamente é a inacessibilidade e uma distribuição mínima dos produtos de uma marca de luxo, porque quanto maior for a inacessibilidade e a raridade maior será o desejo por parte do consumidor. Por fim, uma outra forma de gestão por parte das marcas de luxo que vira o marketing do avesso, é a questão da comunicação, mais especificamente a publicidade. Uma marca de luxo no que diz respeito à publicidade deve centrar-se na recriação de um sonho para o consumidor, sonho este que vai de

encontro à anteriormente falada inacessibilidade, que faz com que exista um desejo no consumidor de adquirir o produto (Kapferer & Bastien, 2009).

Um outro autor, Winsper (2007), desenvolveu um modelo (Figura 10) que tem como finalidade fornecer às marcas de luxo uma ferramenta que seja compreensível e que cause um maior impacto num público-alvo mais alargado.



Figura 10 - Os 6 P's do Marketing de Luxo (adaptado de Winsper (2007, p. 10)).

As **peessoas** na gestão de uma marca têm um papel fulcral na construção de relações com os clientes, tal como já foi referida a importância das pessoas para o marketing relacional (2.1.2 Marketing Interno). O papel das pessoas é construir, desenvolver e manter relações fortes e duradouras com os clientes, e estas relações devem ter em consideração a personalização dessas mesmas relações. A uma marca de luxo interessa chegar ao público-alvo pretendido e não às massas, como sucede numa marca dita “normal”.

O segundo P neste modelo é o **produto** que deve estar ligado a seis características chave para o sucesso de uma marca de luxo, e elas são: a qualidade, que deve ser muito acentuada num produto de luxo, uma vez que os consumidores esperam obter o melhor; a herança, que está ligada à história e à identidade de uma marca de luxo; a integridade, que deve ser essencial; o preço, sendo este elevado, uma vez que está relacionado com uma qualidade superior; a raridade, que aumenta o desejo de compra por parte do consumidor; e ainda a superfluidade do produto, uma vez que estes produtos são de elevado preço e não satisfazem necessidades básicas.

A **paixão** é o terceiro P, que tem como propósito a paixão dos clientes ou colecionadores pela marca e que expressam essa mesma paixão na Internet, seja em comunidades *online* ou em redes sociais. Esta forma de expressar a paixão pela marca importa vantagens para a marca como o passa-palavra e o marketing viral, ambos positivos. Um outro aspeto positivo referido pelo autor

(Winsper, 2007) é que a paixão pode conduzir a comportamentos irracionais de compras impulsivas.

No modelo, o quarto P referido é o **prazer**. Este é adquirido através da compra que deve ser uma experiência baseada nos sentidos e nas emoções, que dificilmente é esquecida pelo consumidor porque acrescenta uma dimensão à compra. O **propósito** (motivo), também faz parte do modelo e está relacionado com o aspeto da utilidade do produto de luxo, que é importante para alguns consumidores mas para outros não. Isto é, um produto de luxo é considerado supérfluo, mas por outro lado deve entender-se que há uma utilidade acrescida ao produto que é trabalhada pelas marcas de luxo. O último P é o **preço**, que de acordo com o modelo, deve ser estipulado não só de acordo com os consumidores mais extravagantes, mas também deve ter em consideração os consumidores mais racionais.

Sobre este assunto, Fionda e Moore (2009) apresentam um modelo onde identificam as dimensões das marcas de luxo (neste caso, na indústria têxtil) que têm de ser geridas com cautela (ver Figura 11).

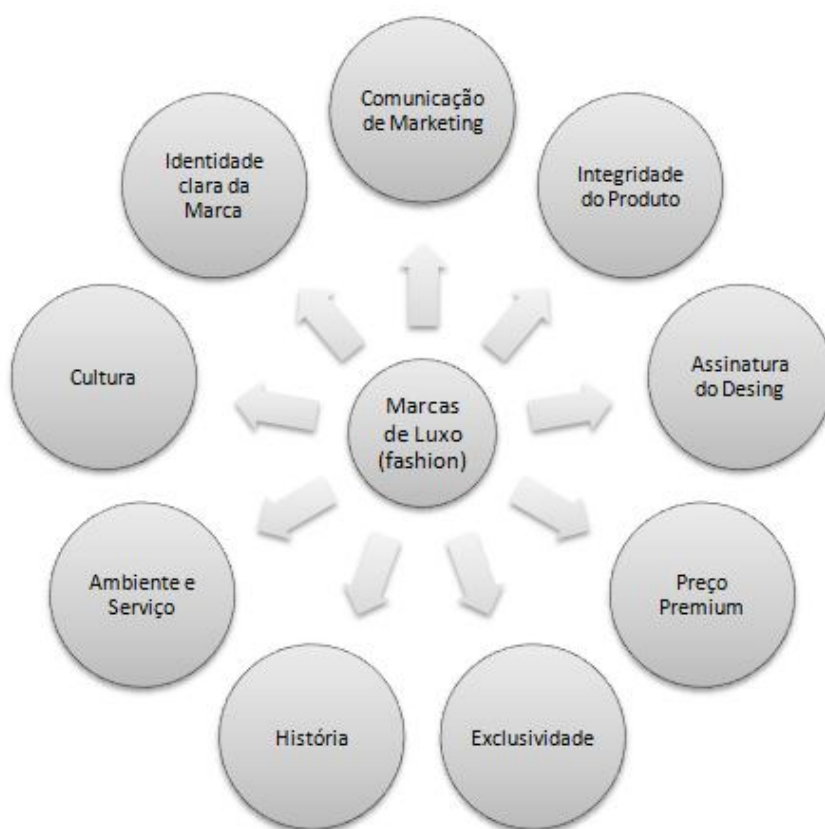


Figura 11 - As dimensões das marcas de luxo (*fashion*) (adaptado de Fionda & Moore (2009, p. 359)).

Os autores do modelo (Fionda & Moore, 2009) começam por referir a importância de ter uma **identidade clara da marca**, assim como também dos valores, que são um diferenciador essencial de uma marca de luxo. Posteriormente, as **comunicações de marketing** também revelam a sua consideração no processo de gestão de uma marca de luxo. Desta forma, os desfiles (no caso da indústria têxtil de luxo), a promoção, o marketing direto e a utilização de celebridades são fatores importantes numa comunicação de marketing de marcas de luxo. Ainda, a **integridade do produto**, ou seja, a qualidade do produto assim como a especial atenção com os detalhes do mesmo, revelam-se essenciais na gestão de marcas de luxo. De forma a alcançar esta dimensão muitas marcas de luxo optam por investir em inovação e criatividade. A **assinatura das marcas de luxo**, ou seja, o ADN da marca, deve ser bem trabalhada de forma a ser consistente e coerente, para que no fim, o consumidor consiga identificar claramente a marca até pela forma como é embalado o produto (*packaging*).

Obviamente que o **preço premium** é algo com bastante importância uma vez que é um elemento diferenciador de uma marca de luxo. Segundo os autores do modelo (Fionda & Moore, 2009, p. 357) “o preço não reflete apenas o produto ou o atributo de qualidade que é associado com o luxo, mas também sugere um elemento de exclusividade do produto, uma vez que o preço elevado cria uma barreira de entrada”. A **exclusividade** é também, inevitavelmente, um componente essencial do modelo, porque esta é crucial no posicionamento de uma marca de luxo. Para ajudar a construir e a gerir esta exclusividade é necessário existir um controlo de produções limitadas e a forma como se processa a distribuição.

A **história** de uma marca de luxo é também bastante valorizada porque “tem a habilidade de adicionar e manter a autenticidade de uma marca” de luxo (Fionda & Moore, 2009, p. 357). Uma outra dimensão que deve ser bem gerida numa marca de luxo é o **ambiente da loja e o serviço**, onde ambos devem ser descritos como pessoais, personalizados e de qualidade. É ainda argumentado pelos autores (Fionda & Moore, 2009) que é essencial para uma marca de luxo ter uma *flagship store*, isto é, uma loja que serve como sede das lojas da marca. Por fim, a última dimensão do modelo é a **cultura** da organização, onde deve existir uma boa gestão das relações tanto internas como externas, que devem zelar pela honestidade, integridade, moralidade e trabalho de equipa. Sem esta dimensão bem gerida, e com o falhanço do marketing interno, o marketing externo inevitavelmente falhará também (Grönroos, 1994, 2000) porque irá afetar os consumidores negativamente. Estas nove dimensões identificadas neste modelo pelos autores “devem ser geridas continuamente para criar e manter o posicionamento de uma marca de luxo” (Fionda & Moore, 2009, p. 360).

As marcas de luxo são um novo universo de gestão como se constatou através dos modelos que foram apresentados anteriormente. Para uma marca de luxo é crucial estar sempre atento aos desejos dos clientes porque estes pretendem sempre satisfazer os seus desejos que estão constantemente a mudar (Mansharamani & Khanna, 2004). Para uma marca de luxo não é apenas importante o *design* dos produtos e a sua qualidade, mas também a aura da marca que tem um grande impacto nos consumidores (Okonkwo, 2005). Esta aura conseguida através do ambiente de loja e do serviço consegue criar laços entre a marca de luxo e o cliente, e tem impacto na medida em que o cliente estará mais predisposto a pagar muito mais para novamente usufruir deste privilégio e sentir as mesmas sensações (Hader, 2008).

Com uma gestão de marketing bem conseguida, uma marca de luxo é capaz de arrastar consigo todos os seus clientes para onde ela quiser (Mansharamani & Khanna, 2004).

Capítulo III – Modelo concetual e metodologia de investigação

Este trabalho iniciou-se com uma revisão de literatura sobre a trilogia marketing holístico, marketing relacional e marca (de luxo), que resultou num adequado enquadramento e relacionamento dos três conceitos. Com base na revisão da literatura foram geradas questões de investigação, que se traduziram em objetivos e hipóteses de investigação, ou seja, foi criado o modelo concetual proposto e que será objeto de estudo empírico. Neste mesmo capítulo é ainda exposta convenientemente a metodologia utilizada para a realização do estudo empírico sobre a aplicação do marketing relacional em marcas de luxo cujo campo de aplicação foi a hotelaria de luxo em Portugal.

3.1 Modelo concetual

3.1.1 Questões de investigação

“As questões de investigação são elementos básicos em qualquer estudo científico, permitindo uma melhor e mais adequada delimitação do problema, direcionando desse modo a procura de respostas” (Dos Reis, 2010, p. 48). De acordo com a revisão de literatura apresentada previamente, seguem-se agora as questões de investigação desenvolvidas e que são baseadas na mesma.

- 1) Será que o mercado de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens considerados comuns?

Esta questão destina-se a perceber se vai de encontro com o que foi exposto previamente. Mais concretamente foi referido, de acordo com vários autores, que este é um mercado mais complexo de gerir (Atwal & Williams, 2009; Hader, 2008; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009; Tynan *et al.*, 2010). Este é referido como um mercado complexo por três tipos de motivos: as variáveis económicas em mudança (Tynan *et al.*, 2010; Hader, 2008), as associações que devem constar ao ser uma marca de luxo (Atwal & Williams, 2009; Hader, 2008; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009; Tynan *et al.*, 2010), e ainda, o comportamento do consumidor de luxo que se descreve mais exigente, sensível e intolerante (Hader, 2008).

- 2) Será que o marketing relacional é valorizado entre as marcas de luxo e os clientes?

Com esta questão de investigação a intenção é saber se nas marcas de luxo, o marketing relacional tem um papel preponderante na gestão dos clientes, e mais importante, na

gestão de relações com o cliente. Na revisão de literatura, observou-se o impacto positivo que esta abordagem tem para uma marca e organização. De acordo com os autores estudados previamente, o marketing relacional vem ajudar as organizações uma vez que:

- A concorrência ficou mais acentuada numa época de crise financeira (Gilaninia *et al.*, 2011);
- Existe uma crescente complexidade do comportamento do consumidor, tanto do consumidor de bens comuns, como do consumidor de bens de luxo (Gilaninia *et al.*, 2011; Tynan *et al.*, 2010);
- A exclusividade e a singularidade são duas associações requeridas a marcas de luxo, e neste contexto, o marketing relacional vem auxiliar a cumprir as duas com o sucesso pretendido (Fionda & Moore, 2009; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009);
- A criação de experiências é uma forma de diferenciação da concorrência por parte dos consumidores, e com a abordagem do marketing relacional é mais fácil de alcançar (Hader, 2008; Tynan *et al.*, 2010; Winsper, 2007);
- E, por fim, o marketing interno tem um papel preponderante no marketing relacional, como já foi referido na revisão de literatura, e neste âmbito, as pessoas têm um papel fulcral. Se estas não estiverem satisfeitas, trespassar-se-á para os consumidores que consequentemente sairão insatisfeitos (Fionda & Moore, 2009; Winsper, 2007).

3) Será que as marcas de luxo primam e constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional, em particular?

A última e grande questão de investigação prende-se com a tentativa de perceber se esta abordagem que incorpora quatro dimensões (marketing relacional, marketing interno, marketing performance, marketing integrado) (Kotler & Keller, 2009) se aplica nas marcas de luxo, e se estas constituem um ambiente favorável para tal. Devido a alterações internas e externas e forças que influenciam a gestão empresarial, uma abordagem de marketing mais integrada e consistente era o mais acertado para sobreviver e subsistir num mercado de tanta concorrência (Kotler & Keller, 2009; Rao, 2011). Assim, é importante avaliar a importância desta abordagem no contexto atual das marcas de luxo.

3.1.2 Objetivos de investigação

De acordo com Dos Reis (2010, p. 42, 43) “o objetivo é a delimitação da problemática a tratar”. Ainda de acordo com a mesma autora, os objetivos têm por base um conhecimento prévio sobre a matéria que posteriormente são o caminho para a criação dos mesmos, sendo que especificam a orientação da investigação, o porquê da investigação e aquilo que se propõe a estudar com a dissertação. Assim, neste caso em concreto, existe um objetivo geral subdividido em objetivos específicos.

Como objetivo geral, que é a síntese daquilo que se planeia estudar com esta dissertação (Dos Reis, 2010), pretende-se:

- Avaliar se as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional, em particular.

E como objetivos específicos, que esmiúçam o objetivo geral em diferentes pontos fulcrais (Dos Reis, 2010), subdividem-se cinco:

- (1) Perceber de que forma são geridos os recursos humanos ao nível do marketing relacional;
- (2) Confirmar a importância do marketing relacional entre as marcas de luxo e os clientes;
- (3) Perceber e descrever os processos do marketing holístico, mais exatamente do marketing relacional, por parte das marcas de luxo;
- (4) Confrontar a teoria, previamente estudada e exposta na dissertação, com o estudo exploratório qualitativo;
- (5) Sugerir linhas de orientação do marketing relacional dirigido para marcas de luxo.

Estes objetivos são as metas que se pretendem cumprir no desenvolvimento do próximo capítulo através do estudo realizado.

3.1.3 Hipóteses de investigação

Esta dissertação terá uma análise baseada num estudo de hipóteses. De acordo com Dos Reis (2010, p. 63) este é um bom método uma vez que “tenta responder ao problema levantando pelo tema escolhido para a pesquisa, sendo assim uma pré-solução para o problema, uma resposta provável, suposta e provisória, e também um enunciado conjectural das relações entre as

variáveis". Assim, estas hipóteses de investigação que são também previsões iniciais baseadas na literatura, são um facilitador para a descrição dos dados obtidos (Coutinho, 2011, p. 220).

As hipóteses de investigação encontram-se apresentadas mais abaixo. São um total de 9 hipóteses de investigação que se identificaram através das questões colocadas nas entrevistas. A entrevista (Anexo 2) somou um total de 11 questões e para quase todas foi desenvolvida uma hipótese, à exceção das questões relacionadas com o marketing performance e marketing integrado, onde a partir das duas questões colocadas foi desenvolvido apenas um teste de hipótese para cada.

Estas hipóteses concordam todas com as características necessárias para validação das mesmas de acordo com Dos Reis (2010, p. 66). O autor afirma que para validar as hipóteses de investigação é necessário que estas tenham: consistência lógica; verificabilidade; simplicidade; apoio teórico; especificidade; e relevância. Posto isto, as hipóteses de investigação, que posteriormente serão analisadas no próximo capítulo, são:

Marcas de luxo

H1: O mercado de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens considerados comuns.

- Considera que o mercado de marcas de luxo é mais complexo de gerir? Quais são as grandes dimensões na gestão da vossa marca de luxo?

H2: Uma marca de luxo tem a ela ligadas várias associações, como é o exemplo da qualidade, performance, autenticidade, e a criação de experiências.

- Uma marca de luxo deve estar associada a quê? Como tentam criar valor para a marca, neste caso, para o hotel?

Marketing relacional

H3: Uma abordagem do marketing relacional traz vantagens para uma marca.

- Indique os pontos de foco do marketing relacional que ajudam no fortalecimento da vossa marca de luxo? Na sua opinião quais são as vantagens do marketing relacional para uma marca de luxo como o seu hotel?

H4: As promessas feitas pelas marcas de luxo, no geral, tentam ser sempre cumpridas.

- Como criam e mantêm confiança mútua entre o hotel e os clientes? Que erros podem arruinar a confiança existente entre o hotel e os clientes? E, no geral, as promessas feitas pelo hotel aos seus clientes são cumpridas?

Marketing interno

H5: Os funcionários do hotel, mais propriamente os *part-time marketers* exercem um elevado impacto sobre os clientes, logo, se o marketing interno falhar será um enorme problema para uma marca.

- Qual é a principal tarefa do marketing interno no que concerne ao marketing relacional? O que pensa que pode suceder se o marketing interno falhar?

H6: A formação e a motivação são dois pontos fulcrais na gestão do marketing interno para o sucesso do marketing relacional.

- De que forma são geridos ao nível do marketing relacional os recursos humanos? E, no geral, qual é o impacto que os funcionários do hotel exercem sobre os clientes/hóspedes?

Marketing performance

H7: O conceito de responsabilidade social é de elevada importância para as marcas de luxo e colocam em prática este mesmo conceito.

- Pensa que o conceito de responsabilidade social é importante? De que forma pode ser uma mais-valia para uma marca de luxo? Praticam uma responsabilidade social ativa? Se sim, como?

Marketing integrado

H8: O conceito de marketing integrado é importante na forma de ver das marcas de luxo e estas aplicam uma comunicação integrada de marketing.

- Pensa que este conceito é importante? De que forma pode ser uma mais-valia para uma marca de luxo? O seu hotel tem uma comunicação integrada de marketing? Em caso positivo, que vantagens observam?

Marketing holístico

H9: As marcas de luxo primam e constituem um ambiente favorável para aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional, em particular.

- Indique o grau de concordância/discordância com a seguinte afirmação: “esta marca prima pela aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional em particular”. Justifique convenientemente.

3.2 Metodologia

3.2.1 Método de recolha de dados e técnicas utilizadas

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa que conforme os autores Zikmund e Babin (2012, p. 97) é um método de investigação “que inclui os objetivos de marketing através de técnicas que permitem a um investigador dispor de interpretações elaboradas sem depender de medidas numéricas”. Este estudo, sendo qualitativo não requer qualquer tipo de dados quantitativos sendo desta forma uma pesquisa descritiva e de análise indutiva (Dos Reis, 2010, p. 63). Numa forma de pesquisa descritiva procura-se “conhecer e interpretar os factos sem interferir nos mesmos” e “caracteriza-se com o estudo que procura determinar opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas” (Dos Reis, 2010, p. 61). Mas é de sublinhar que este estudo é também uma pesquisa exploratória, uma vez que esta se caracteriza por fazer estudos no terreno com um contacto em situações reais, que recorre a entrevistas para serem usadas (Dos Reis, 2010, p. 62). Desta forma, este estudo toma por nome um estudo exploratório com uma abordagem qualitativa.

Para o estudo exploratório qualitativo recorreram-se a entrevistas. De acordo com o autor Dos Reis (2010, p. 82) “a entrevista é um instrumento privilegiado nos estudos descritivos, com uma abordagem qualitativa” onde se deve seguir uma “linha de investigação e não formular questões de uma forma tendenciosa”. De Ketele e Roegiers (1999, p. 22) definem uma entrevista como “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obterem informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações”. Para que exista um fio condutor correto para o sucesso da entrevista é necessário ter um plano, e este deve espelhar as informações que se pretendem com cada uma das questões colocadas ao entrevistado (Dos Reis, 2010, p. 82). Este plano é explicado mais detalhadamente no subcapítulo seguinte (3.2.2).

A característica mais conhecida das entrevistas é o contacto que existe entre o entrevistador e a pessoa que está a ser entrevistada (Coutinho, 2011, p. 101), que nesta dissertação, como se vai observar mais à frente, terá dois tipos de abordagens diferentes. A entrevista colocada é estruturada com questões fechadas. Nas entrevistas estruturadas, as questões são estandardizadas, pré-estabelecidas e são colocadas na mesma ordem em todas as entrevistas realizadas (Dos Reis, 2010, p. 87; Qu & Dumay, 2011; de Ketele & Roegiers, 1999, p. 21). As entrevistas de respostas fechadas, à dissemelhança das entrevistas de respostas abertas, tratam de verificar, confirmar ou refutar as hipóteses que já estavam determinadas à *priori* (de Ketele & Roegiers, 1999, p. 21). As entrevistas foram realizadas, uma parte via *email*, onde as marcas de luxo responderam às questões por escrito, e outras de cariz presencial, como se vai explicar melhor no subcapítulo 3.2.3.

Os dados obtidos com as entrevistas foram analisados através do programa de análise qualitativa MAXQDA. Este permitiu a análise cuidada dos dados através da codificação e cruzamento dos mesmos. O processo de codificação deve-se à quantidade de informação descritiva que é dada em planos do tipo qualitativo “que necessita de ser organizada e reduzida por forma a facilitar a descrição e interpretação do fenómeno em estudo” (Coutinho, 2011, p. 192). Posteriormente à codificação seguiu-se a análise e comparação dos dados apresentados nas tabelas e mapas que o programa oferece para melhor visualização os resultados.

3.2.2 Guião da entrevista

O guião da entrevista foi redigido com uma linguagem compreensível e as questões colocadas numa forma simples e clara para que não existissem dúvidas, isto é, para que não existisse a possibilidade de uma interpretação dúbia, sugestão ou indução da resposta. O guião da entrevista foi testado e revisto várias vezes pela autora, até se chegar ao seu resultado final apresentado no Anexo 1.

Como se pode verificar, o guião da entrevista tem uma pequena introdução onde se dava a conhecer o tema da dissertação e qual é o papel do entrevistado no processo (Dos Reis, 2010, p. 84), e tem também um agradecimento pela colaboração. Seguidamente, antes das questões colocadas, fez-se uma pequena introdução ao tema dando definições do mesmo para que o entrevistado se sentisse à vontade em responder, e para que também respondesse corretamente ao que era pretendido sem afastamentos.

Durante as entrevistas, os conselhos dos autores Ferreira e Serra (2009, p. 41, 42) também foram úteis. De acordo com os mesmos:

- “O entrevistador não deve impor ideias, aconselhar ou sugestionar o entrevistado (...) mas sim procurar exemplos concretos sobre o que está a ser dito”;
- “Deve evitar interromper o entrevistado para que este não perca o ritmo”;
- “Deve agradecer pelo tempo despendido e pelas informações prestadas, deixando sempre uma porta aberta para voltar a entrevistá-lo”.

Com os dados obtidos nas entrevistas, prosseguiu-se para análise e conclusões que se encontram no capítulo 4.

3.2.3 População e amostra

O sector escolhido para o estudo exploratório qualitativo foi o da Hotelaria, mais especificamente, os hotéis de luxo, todos localizados em Portugal. Esta opção surgiu em paralelo com o facto de Portugal ter sido eleito o melhor destino do mundo em 2013 pela Globe Spots (2013) e ainda o melhor país para viajar do mundo pela Condé Nast Traveler (2013). Para além destas boas notícias, Portugal tinha bastantes hotéis nomeados para os *World's Travel Awards* do presente ano, que eram concretamente 25 hotéis nomeados para diferentes categorias, das quais alguns hotéis e até o próprio país saíram vencedores (World Travel Awards, 2013).

O ideal seria ter entrevistado todos os hotéis nomeados, mas como tal não sucedeu, as entrevistas foram realizadas aos hotéis que responderam afirmativamente ao *email* enviado. Ainda assim, neste estudo teve de se recorrer a outros hotéis de luxo uma vez que não se obtiveram muitas respostas aderentes à participação. Desta forma, pode ser visualizada através da Tabela 3 a lista de hotéis para os quais foi enviado o pedido de colaboração (32) em que seis desses hotéis responderam efetivamente à entrevista (Tabela 4).

Hotéis & Resorts de luxo para proposta de colaboração		
Bairro Alto Hotel	Choupana Hills Resort & Spa	Convento do Espinheiro
Praia d'el Rey Marriott Golf & Beach Resort	Dona Filipa & San Lorenzo Golf Resort	Blue & Green Vilalara Thalassa Resort
Vila Joya	Four Seasons Hotel Ritz Lisbon	Hotel Solverde Spa & Wellness Center
Lisbon Marriott Hotel	Ria Park Hotel & Spa	Tiara Park Atlantic Porto
Sheraton Porto Hotel & Spa	The Campo Real Golf Resort & Spa	Infante Sagres Palace Hotel Porto
Hotel Quinta do Lago	Martinhal Beach Resort & Hotel	Intercontinental Porto

Penha Longa Hotel & Golf Resort	Pine Cliffs Resort	Elements Spa By Banyan Tree, Tivoli
Hotel Quinta da Bela Vista	The Vine Hotel	The Yeatmen Porto
Hilton Vilamoura	Le Méridien Penina Golf & Resort	Villa Sandini Hotel & Spa
Vale De Lobo Resort	Vila Vita Parc	Hotel Casa da Ínsua – Visabeira
Pestana Palace	Reid's Palace	

Tabela 3 - Hotéis & Resorts de luxo para proposta de colaboração.

Hotéis & Resorts de Luxo que colaboraram com o estudo e respetivos cargos no Hotel	
Sheraton Porto Hotel & Spa – Gestora de Marketing	Infante Sagres Palace Hotel – Gestor de Marketing
Pestana Palace – Diretora de Vendas	Hotel Casa da Ínsua – Diretora do Hotel
Convento do Espinheiro – E-Commerce	Villa Sandini Hotel & Spa – Diretora do Hotel

Tabela 4 - Hotéis & Resorts de luxo que colaboraram com o estudo e respetivos cargos no Hotel.

De referir que a amostra para este estudo exploratório qualitativo é uma amostra não probabilística intencional, ou seja, os hotéis escolhidos para a amostra representam uma amostra que vai de encontro a um caso específico da população/universo.

Capítulo IV – Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo é feita uma contextualização do mercado de hotelaria de luxo ao nível externo e interno. Posteriormente dá-se seguimento à caracterização da amostra, que neste estudo se trata de seis hotéis de luxo localizados em Portugal. Para concluir, neste capítulo é feita a apresentação e análise dos resultados que foram auxiliados pelo programa de análise qualitativa MAXQDA.

4.1 A hotelaria de luxo

Os hotéis de luxo têm a percepção de que são únicos no seu segmento, isto porque de acordo com Kiessling, Balekjian e Oehmichen (2009) os hotéis de luxo são muito frequentemente associados com a tradição, a história e com o *design* dos próprios hotéis. Ainda de acordo com os mesmos autores, os hotéis de luxo estão a ficar cada vez mais acessíveis a um mais largo segmento da população, e por isso, é necessário saberem distinguir-se da concorrência. Uma forma de o fazerem é através da criação de experiências para os hóspedes. Algumas dessas experiências, ou como os autores denominam de serviços personalizados intangíveis, podem passar por umas simples aulas de culinária, onde para além dos hóspedes viverem uma experiência diferente, também vão acabar por criar uma boa memória da estadia no hotel de luxo. Assim, os autores Kiessling *et al.* (2009, p. 5-8) afirmam que o “luxo não é mais definido pelo número de estrelas que o hotel tem, mas pelos serviços à medida das necessidades individuais dos hóspedes”, e por esse motivo, os “hotéis de luxo são cada vez mais inovadores quando se trata de criar serviços personalizados para os hóspedes”.

Com a crise atual, a relação que os consumidores têm com o luxo tem vindo a alterar-se. Uma pessoa sente o luxo como uma forma de fugir, por exemplo, ao *stress* ou como algo que merecem por tanto tempo de trabalho e cansaço. Outro tipo de consumidores tem de cortar nas despesas e deixar de fazer gastos exorbitantes com luxo. Mas segundo Southan (2013, p. 33) para as pessoas que têm muito poder e dinheiro, o luxo mantém-se idêntico e “veio para ficar”.

De acordo com o ITB Berlin² (2012, p. 4), “as pessoas à volta do mundo querem viajar apesar da crise financeira e económica global, e o turismo mais uma vez provou a sua elasticidade e habilidade para superar o impacto dos fatores externos negativos”. Tal como se pode comprovar através da Tabela 5, a afirmação anterior tem todo o sentido, uma vez que através dos números

² O ITB Berlin é uma organização muito importante na área do marketing e comunicação dentro do ramo das viagens. Realiza feiras onde promove destinos de viagem, operadores turísticos, sistemas de reserva, transportadoras, hotéis e todos os outros fornecedores que são relevantes. (ITB Berlin, 2013).

podemo-nos aperceber que a crise não afetou o sector do turismo nem os gastos efetuados no mesmo.

	2009	2010	2011	2012
Todas as viagens	-1%	+5%	+3%	+ 2,5%
Gastos em €	-9%	+7%	+8%	+7%

Tabela 5 - Tendência de viagens ao nível mundial (alterações de % sobre o ano anterior) (estudo realizado por World Travel Monitor (2012) cit. por ITB Berlin & IPK International (2012, p. 4)).

Relativamente aos hotéis de luxo, de acordo com o relatório do Four Seasons Hotels and Resorts (2012) podem-se observar na Tabela 6 as receitas por quarto disponível em hotéis de luxo, desde o ano 2009 até ao ano de 2011. Consta-se que há um aumento substantivo do ano 2009 para o ano 2010, e ainda se pode observar através do seu posicionamento, que a Europa é um país que tem muita escolha por parte dos turistas, e que regista o maior aumento das sete áreas abaixo nomeadas.

	2009	2010	2011
Europa	-21,8%	4,0%	18,2%
América do Sul	-14,8%	16,0%	14,4%
Ásia e Pacífico	-21,2%	20,8%	10,8%
América do Norte	-21,9%	8,7%	10,5%
Caraíbas	-22,3%	9,4%	9,5%
América Central	-30,7%	16,3%	4,9%
Médio Oriente e África	-18,1%	2,5%	-1,4%

Tabela 6 - Receitas por quarto disponível em hotéis de luxo (alterações de % sobre o ano anterior) (estudo realizado por Smith Travel Research (2012) cit. por Four Seasons Hotels and Resorts (2012, p. 2)).

Ainda quanto às zonas do mundo onde o turismo tem vindo a aumentar, segundo Kiessling *et al.* (2009), desde anos anteriores até ao ano de 2008, as regiões que registavam um maior crescimento eram a América e a Europa, e ainda no mesmo ano, a Europa era considerada a região mais estável do mundo. De acordo com o relatório do Four Seasons Hotels and Resorts (2012) existiu um crescimento moderado na zona da Europa e nos Estados Unidos, enquanto na zona Asiática, mais especificamente na China e ainda na América Latina registou-se um gigantesco crescimento. O relatório da ITB Berlin (2012) regista a existência de um crescimento no ano de 2012 em todas as regiões – América do Sul, África, Ásia e Pacífico, América do Norte e Europa. No

entanto, é de sublinhar que na América do Sul registou-se um crescimento mais rápido e que na Ásia e Pacífico o crescimento foi bastante forte.

Os 10 destinos mais procurados no ano de 2012, de acordo com a IPK International (cit. por ITB Berlin, 2012), por ordem decrescente, são: os E.U.A., Espanha, Alemanha, França, Itália, China, Reino Unido, Áustria, México e Turquia. Ainda não existem dados concretos do desempenho do turismo no ano de 2013, no entanto, no relatório da ITB Berlin (2012) são apresentados prognósticos de um crescimento esperado no turismo de luxo, equivalente a 10%.

No caso de Portugal, de acordo com os relatórios dos resultados estatísticos do turismo em Portugal, disponíveis no *website* do Turismo de Portugal (2012/2013), o país teve resultados positivos no sector.

Na Tabela 7 podem observar-se os dados referentes ao turismo em Portugal nos anos de 2011, 2012 e ainda no 1º trimestre de 2013. Desta forma, é perceptível que o número de hóspedes em Portugal teve um aumento de 6% no ano de 2011 face ao ano de 2010, no ano de 2012 continuou a crescer face ao ano anterior com uma percentagem de crescimento de 0,8%, e, por fim, no 1º trimestre do ano de 2013, existiu também um aumento substancial de hóspedes face ao ano anterior (5,8%). Quanto aos proveitos totais, as alterações recolhidas em percentagens sob o ano anterior, refletem um aumento de 6% no ano de 2011, um decréscimo de 2,4% no ano de 2012, e no 1º trimestre do ano de 2013 sublinha-se novamente um aumento dos proveitos totais de 3,6%.

Na fração seguinte da tabela encontram-se as alterações pertencentes às receitas do turismo. Nesta pode-se constatar que em todos os anos se registaram aumentos: em 2011, um aumento de 7% face ao ano anterior; em 2012 aumentou mais 5,6%; e no 1º trimestre de 2013, um aumento substancial de 7,3%. A região com mais dormidas do país, tanto no ano de 2011 como no ano de 2012, foi o Algarve, e no 1º trimestre do ano 2013 existiam duas regiões onde se registava um maior número de dormidas, o Algarve novamente e também Lisboa.

	2011	2012	2013 (1ºtrimestre)
Hóspedes Recebidos (%)	+6%	+0,8%	+5,8%
Proveitos totais (%)	+6%	-2,4%	+3,6%
Receitas do turismo (%)	+7%	+5,6%	+7,3%
Região com mais dormidas	Algarve	Algarve	Algarve e Lisboa

Tabela 7 - Dados referentes ao turismo em Portugal nos anos 2011, 2012 e 1ºtrimestre de 2013 (alterações de % sobre o ano anterior) (dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, cit. por Turismo de Portugal, 2012/2013).

Quanto ao mercado de luxo de hotéis em Portugal, a quota-parte de turistas hospedados em hotéis de 5 estrelas durante o ano 2011 foi de 10,6%, que se traduz à volta de 1,5 milhões de hóspedes no mesmo ano. Em 2012, este número manteve-se praticamente estável para o sector de luxo face ao ano anterior, uma vez que teve uma quota de 10,9%, que equivale também a aproximadamente 1,5 milhões de hóspedes. Já no 1º trimestre do ano 2013, esta quota teve um aumento e somou 12,8%, que se traduziu em mais 43,800 hóspedes do que no ano anterior.

	2011	2012	2013 (1º trimestre)
Quota de Hóspedes em Hotéis de 5*	10,6% (1,5 milhões)	10,9% (1,5 milhões)	12,8% (+43,8mil face a 2012)

Tabela 8 - Quota de hóspedes em hotéis 5 estrelas em Portugal (percentagem face aos restantes categorias de hotéis) (dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, cit. por Turismo de Portugal, 2012/2013)

Assim, através destes dados podemos constatar que a crise mundial não afetou o turismo em geral, nem o turismo de luxo mais particularmente, porque apesar de tudo isto, as pessoas querem continuar a viajar (Four Seasons Hotels and Resorts, 2012; ITB Berlin, 2012; Kiessling *et al.*, 2009; Southan, 2013; Turismo de Portugal, 2012/2013).

4.2 Caracterização da amostra

Neste subcapítulo, apresenta-se e caracteriza-se a amostra que serviu como base de estudo qualitativo para esta dissertação. Todos os hotéis de luxo que colaboraram com o estudo estão estabelecidos em Portugal em diferentes áreas geográficas.

Como já foi referido, os hotéis que colaboraram com o estudo foram o **Sheraton Porto Hotel & Spa**, **Pestana Palace**, **Convento do Espinheiro**, **Infante Sagres Palace Hotel**, **Hotel Casa da Ínsua** e o **Villa Sandini Hotel & Spa**. Antes da realização e exposição dos resultados é relevante dar a conhecer algumas características essenciais para um conhecimento inicial dos hotéis e da amostra. As características da amostra deste estudo exploratório qualitativo esclarecidas neste subcapítulo são a localização dos hotéis de luxo, o número de quartos e as respetivas tipologias, e os serviços que cada um dos hotéis providencia.

O **Sheraton Porto Hotel & Spa** faz parte do grupo Sheraton Hotel & Spa, que por sua vez faz parte de uma marca maior, a Starwood Hotels & Resorts. Este grande grupo tem mais de mil hotéis espalhados por volta de 100 países no mundo e é a marca de hotéis de luxo Sheraton Hotel & Spa que possui um maior número de hotéis dentro do grupo, dado que soma um total de 431 hotéis

no mundo inteiro (Starwood Hotels & Resorts, 2013). Mais especificamente, o Sheraton Porto Hotel & Spa, tal como o próprio nome já o indica, está situado na cidade do Porto, tem uma construção moderna e possui o número exato de 266 quartos, segmentados por tipologias, disponíveis para reserva. O espaço do hotel, para além da hospedagem, tem também a seu favor a possibilidade de organização de conferências, reuniões, banquetes e eventos. É de sublinhar que este hotel ainda dispõe de Spa que é parte integrante do hotel (Sheraton Hotels & Resorts, 2013).

Seguidamente apresenta-se o **Pestana Palace**, que faz parte do grupo Pestana. Um hotel 5 estrelas, situado na capital de Portugal, com um conceito muito interessante uma vez que o hotel se situa numa zona habitacional, numa área histórica e cultural, e é um palácio que remonta o século XIX. O Pestana Palace contém à disposição 176 quartos, sendo que 13 destes são *suites* e 4 são *suites* reais. Entre outros locais disponíveis no hotel encontra-se a capela, salões, bar e o próprio restaurante, assim como também se podem encontrar salas de reunião e o spa, e muitos outros serviços. O hotel ainda trata da organização de eventos (Pestana Hotels & Resorts, 2013).

O hotel **Convento do Espinheiro** situa-se em Évora e é um hotel com raízes culturais e históricas, uma vez que se situa num antigo convento da região do século XV. Dispõe de um total de 92 quartos que estão segmentados por 6 tipologias de quartos – *Deluxe Vista Jardim*, *Heritage Deluxe Convento*, *Design*, *Grand Deluxe*, *Deluxe Suite*, e *Suite Real*, mais especificamente. Este é também um hotel que pertence ao grupo de hotéis Starwood Hotels & Resorts. Assim como os anteriores hotéis, este hotel, para além dos serviços de restauração, tem também disponível Spa, sete salas de reunião com capacidade até 300 pessoas. E mais uma vez, este hotel também organiza eventos, como é o caso de organização de casamentos (Convento Do Espinheiro, A Luxury Collection Hotel & Spa, 2013).

Continuamente apresenta-se o **Infante Sagres Palace Hotel** que se situa no Porto, mais especificamente, na zona histórica e cultural da cidade. Este pertence ao grupo de hotéis *Small Luxury Hotels of the World* que conta um número de hotéis que ronda os 500 e que se situam em mais de 70 países. Semelhante aos hotéis anteriormente referidos, o Infante Sagres Palace Hotel dispõe de todos os serviços de restauração e ainda contém Spa à disposição, assim como trata de eventos que por vontade dos clientes se podem realizar no hotel (Hotel Infante Sagres, 2013).

O **Hotel Casa da Ínsua** é um hotel de charme pertencente ao Grupo Visabeira Viseu que possui mais alguns hotéis de luxo. Situa-se em Penalva do Castelo pertencente ao distrito de Viseu. O estilo do hotel é a sua imagem de marca, uma vez que era um palácio com história e cultura que

remonta o século XIII que foi posteriormente convertido no hotel que é a Casa da Ínsua. Este é um hotel de dimensão mais pequena, uma vez que apenas possui 39 quartos disponíveis, incluindo 9 *suítes* e também 5 apartamentos. Os quartos e apartamentos encontram-se em três áreas distintas dentro do próprio hotel – Palácio, Claustro e Ala do Arco. Dentro dos serviços do hotel podemos encontrar a restauração e os bares, os belíssimos e bem cuidados jardins do hotel (francês e inglês), atividades relacionadas com a gastronomia e vinhos, o museu do hotel, e ainda o hotel providencia serviços como eventos de banquetes e casamentos (Montebelo Hotels & Resorts, 2013).

Por fim, o **Villa Sandini Hotel & Spa** que se situa na vila de Sandim, Porto. É um hotel de luxo mais pequeno uma vez que conta com 16 quartos, e cada um deles está adaptado ao nome do tema que se dá a cada um dos quartos – *Cana de Bambu, Açucena, Amarílis, Beija-Flor, Hortelã, Magnólia, Suite Presidencial, Chá de Marrocos, Dália, Flor de Laranjeira, Lima-Limão, Suite Alecrim, Suite Grão de Café, Tomilho, Pau de Canela e Suite Lavanda*. Em termos de serviços, este hotel, naturalmente tem o serviço de restauração e bar, e possui Spa, auditório para reuniões, e é um hotel também comprometido na realização de eventos, tais como casamentos (Villa Sandini Hotel & Spa, 2013).

4.3 Análise dos resultados

Os dados obtidos relativos às respostas das entrevistas serão analisados neste subcapítulo, assim como as comparações e respetivos quadros demonstrativos retirados do programa MAXQDA. De sublinhar novamente que se trata de um estudo de hipóteses de um estudo exploratório qualitativo baseado nas entrevistas de seis hotéis de luxo situados em Portugal. A estrutura da análise dos dados resume-se ao estudo de hipóteses que incluem as comparações entre os hotéis a serem estudados. As entrevistas dos hotéis que colaboraram serão mantidas em sigilo, sendo que estes são identificados através de numeração sequencial.

H1: O mercado de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens considerados comuns.

De acordo com a Figura 12, podemos aperceber-nos dos aspetos que são os grandes fatores da complexidade da gestão do mercado de luxo, e consequentemente das marcas de luxo. Todos os hotéis inquiridos sobre este tema responderam afirmativamente, à exceção de um dos hotéis que justificou:

Não acho que seja mais complexo de gerir, se calhar é mais difícil de atingir e de trabalhar, é um bocado por aí. (...) Percebeu-se desde sempre, isto no panorama nacional da hotelaria, que o mercado de luxo é um nicho a explorar e que pode ser a salvação, por assim dizer, para muitas unidades hoteleiras, porque o mercado mais comum, começa a estar um pouco esgotado até pelas circunstâncias e vicissitudes do contexto atual. (...) Não é mais difícil de trabalhar, não é mais complexo nem mais difícil, simplesmente se calhar é mais difícil de se chegar ao público-alvo, porque é um nicho, focamo-nos sempre na ideia de nicho e é um bocadinho mais difícil de chegar até lá.

(Hotel 5)

O entrevistado do hotel explicou que não pensa que o mercado de luxo seja mais complexo comparativamente com o mercado de bens ditos comuns, apenas considera mais difícil de atingir o público-alvo e também de trabalhar.

Como já foi referido anteriormente, os restantes cinco hotéis responderam afirmativamente à questão, concordando, por isso, com a existente complexidade do mercado de luxo. Neste seguimento, a resposta do Hotel 6 mostra a certeza quanto a esta questão:

Eu acho que sim, sabe. Porque eu acho que o nosso target de clientes é um bocadinho difícil. Por isso é que eu acho que é difícil gerir as marcas de luxo porque os clientes de luxo por vezes não se satisfazem com coisas simples, portanto é sempre muito complicado nós estarmos a trabalhar para um cliente que exige muito de nós. São clientes com muita exigência e que nos pedem muita coisa. Não é que nos compliquem a vida até porque considero isso um desafio, mas não é fácil. Nessa linha, se me pergunta se é fácil eu tenho de lhe dizer que não.

(Hotel 6)

Relativamente ao porquê, todos os hotéis responderam que existem fatores para tal complexidade. Neste ponto, inclui-se também a justificação do Hotel 5, uma vez que os argumentos apresentados também fazem parte dos motivos da complexidade deste mercado. De acordo com a codificação feita a partir do programa de análise qualitativa MAXQDA, existem cinco fundamentações para a complexidade do mercado de luxo, e estas podem ser visualizadas através da Figura 12. Podemos observar que um elevado investimento foi considerado como um motivo pelo Hotel 2, que afirma:

A marca de luxo exige maior investimento na sua promoção e gestão uma vez que é um nicho de mercado que não está tão exposto.

(Hotel 2)

Os restantes fundamentos são concretamente: as elevadas expectativas por parte do consumidor de luxo, a existência de uma elevada precisão na gestão, a dificuldade em trabalhar com este tipo de mercado, e ainda, a elevada dificuldade em atingir o *target*. Todos estes fundamentos foram

referidos por dois hotéis, como se pode observar na Figura 12, mas o Hotel 5 deu mais ênfase à dificuldade em atingir o *target* pretendido.

Code System	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
Complexidade do mercado de luxo	■	■	■	■	■	■
Elevado investimento		■		■		
Elevadas expectativas			■	■		
Precisão na gestão	■			■		
Dificuldade em trabalhar					■	■
Dificuldade em atingir o target		■			■	

Figura 12 - *Code Matrix Browser* sobre a frequência dos códigos da categoria “Complexidade do mercado de luxo”.

Todos os subcódigos da categoria “Complexidade do mercado de luxo” podem ser facilmente perceptíveis através do mapa desenvolvido pelo MAXQDA e apresentado na Figura 13.

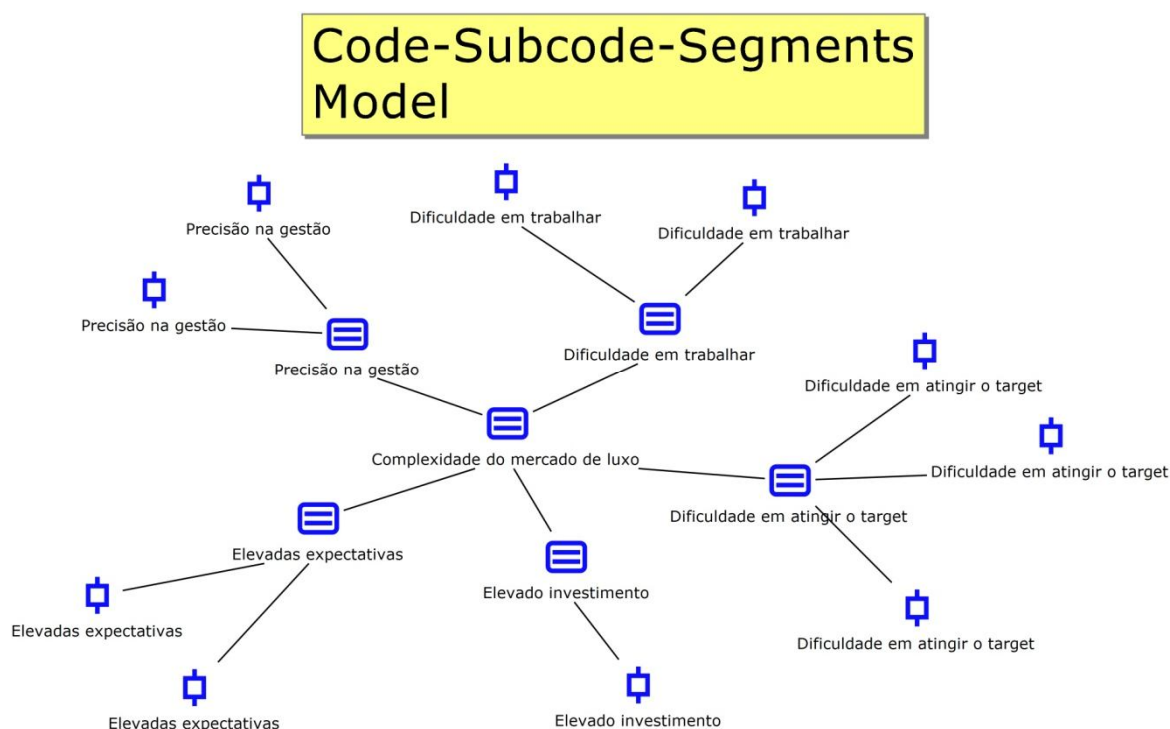


Figura 13 - *Code-Subcode-Segments Model*. Mapa sobre a categoria “Complexidade do mercado de luxo” e os respetivos subcódigos.

Ainda nesta temática da complexidade do mercado de luxo, no desenrolar das entrevistas, todos os entrevistados acabavam por dar características do comportamento do consumidor. Estas características servem também como justificativo da complexidade deste tipo de mercado em estudo. De acordo com as codificações de todas as entrevistas, podem-se observar através da Figura 14 as características do comportamento do consumidor de luxo.

Notam-se oito tipos de características do comportamento do consumidor de luxo descobertas através das seis entrevistas realizadas: a “sede” por *status*/prestígio; são clientes bastante

exigentes e que exigem o melhor; procuram experiências que desejam totalmente realizadas; esperam ser sempre bem acolhidos; é um nicho de mercado muito específico; têm elevadíssimas expectativas quanto ao produto/serviço; são conhecedores, ou seja, não são leigos e sabem como obter qualquer tipo de informação sobre o serviço/produto que pretendem obter; e por fim, têm uma atenção pelo meio ambiente e pela sociedade, ou seja, neste caso, por vezes o facto de o hotel ter ou não um cuidado com este tipo de questões pode ser um fator decisor para um consumidor.

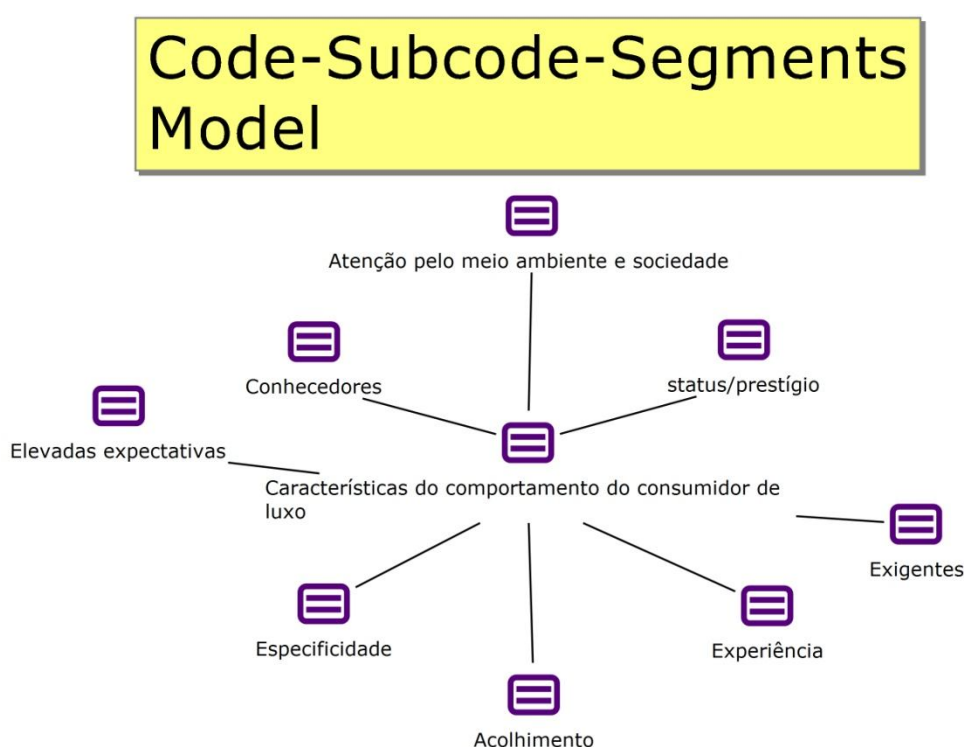


Figura 14 - Code-Subcode-Segments Model. Mapa sobre a categoria “Características do comportamento do consumidor de luxo” e os respetivos subcódigos.

Estes resultados conduzem à não rejeição da hipótese, uma vez que se evidencia que “O mercado de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens considerados comuns”, e vai de encontro com a teoria previamente estudada, porque de acordo com a teoria (Atwal & Williams, 2009; Hader, 2008; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009; Tynan *et al.*, 2010) que afirma que o mercado de marcas de luxo é mais complexo de gerir em termos de marketing, porque é diferente de outros setores de mercado, uma vez que o mercado de marcas de luxo deve estar associado à qualidade, performance, autenticidade e à criação de experiências.

H2: Uma marca de luxo tem a ela ligadas várias associações, como é o exemplo da qualidade, performance, autenticidade, e à criação de experiências.

Segundo Atwal e Williams (2009), no mercado de marcas de luxo há associações bastante frequentes à qualidade, à performance, à autenticidade e ainda, à criação de experiências. Com as entrevistas e a respetiva codificação e análise, sobressaltaram oito tipos de associações de acordo com a questão colocada:

Uma marca de luxo deve estar associada a quê?

(Questão nº2))

Estas associações que nasceram da análise das entrevistas podem ser visualizadas através da Figura 15.

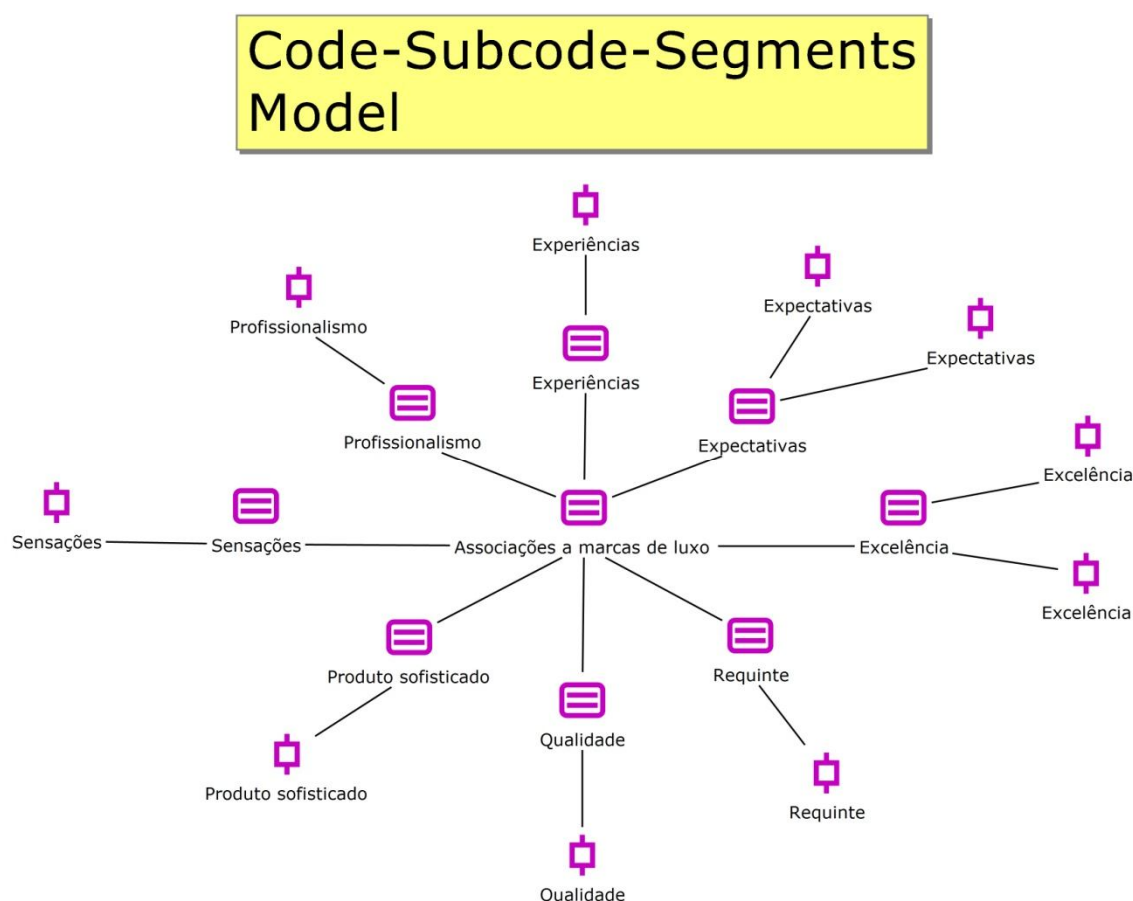


Figura 15 - *Code-Subcode-Segments Model*. Mapa sobre a categoria "Associações a marcas de luxo" e os respetivos subcódigos.

Podemos observar que as associações encontradas e codificadas nas entrevistas foram o profissionalismo, a experiência, as sensações, o produto sofisticado, a qualidade, o requinte, e ainda, as duas mais referidas, as expectativas e a excelência.

A associação à experiência foi referida pela entrevista ao Hotel 4, que também fez alusão a outra associação, as sensações. Afirmando que,

Uma marca de luxo tem de estar associada a experiências. O ter um produto de luxo ou usufruir de um serviço de luxo é uma experiência. O luxo está associado às sensações e como tal é um sector muito sensível.

(Hotel 4)

Seguidamente, o Hotel 6 mencionou a associação profissionalismo como sendo importante, tal como se pode ler no excerto da entrevista sobre este tema:

Uma marca de luxo deve estar associada a profissionalismo, acima de tudo. Eu posso ter o melhor hotel do mundo, com a melhor cama do mundo, com o melhor chef de cozinha do mundo, mas se eu não for profissional as 5 estrelas passam a 3 estrelas.

(Hotel 6)

Duas outras associações referidas na entrevista ao Hotel 4 foram referidas par a par. Estas são as sensações e a experiência. O entrevistado afirma, respondendo à questão colocada, o seguinte:

Uma marca de luxo tem de estar associada a experiências. O ter um produto de luxo ou usufruir de um serviço de luxo é uma experiência. O luxo está associado às sensações e como tal é um sector muito sensível.

(Hotel 4)

Na entrevista com o Hotel 3, sobressaltou a associação requinte, como se observa pelo excerto da entrevista:

Uma estadia num hotel (...) é mais do que uma visita requintada (...).

(Hotel 3)

O Hotel 2 fez referência a duas associações, por um lado, a excelência e por outro, a um produto sofisticado. Neste sentido, o Hotel 5 também referiu a excelência como sendo uma associação a uma marca de luxo. Ambas as citações encontram-se abaixo:

A marca de luxo está associada ao serviço de excelência e a um produto sofisticado com atenção ao detalhe.

(Hotel 2)

(...) o desafio todos os dias é estarmos ao nível da excelência.

(Hotel 5)

Por último, o Hotel 5 faz referência às associações restantes. Portanto, o Hotel 5, para além da associação à excelência, ainda refere, a qualidade e as expectativas. Assim, na entrevista realizada, o entrevistado do Hotel 5 responde à questão dizendo:

À qualidade, claramente. Para já são clientes muito mais exigentes, conhecedores, não são leigos, por assim dizer, são conhecedores, exigentes muitos exigentes, e é assim, é bom que o sejam, porque o que nós publicitamos acaba por ser também ao mais alto nível basicamente. E no meio disto tudo, que é difícil que eu acho difícil estando associado a uma marca de luxo é gerir expectativas. Porque a expectativa de quem vai para um hotel tem uma expectativa, e quem vem para um hotel como o que nós publicitamos, assumido como um hotel de luxo (...), as expectativas são ligeiramente diferentes (...).

(Hotel 5)

Podemos, desta forma, dar razão e não refutar a hipótese colocada, mais concretamente, que “uma marca de luxo tem a ela ligadas várias associações, como é o exemplo da qualidade, performance, autenticidade e a criação de experiências”. Dos exemplos de associações expostas na hipótese, correspondem três delas aos resultados das associações encontradas no estudo, mais especificamente, a qualidade, a criação de experiências, e de alguma forma, pode estar ligado à performance o profissionalismo.

H3: Uma abordagem de marketing relacional traz vantagens para uma marca.

Esta hipótese tem o principal intuito de comprovar que uma abordagem de marketing relacional por parte das marcas de luxo é benéfica, uma vez que traz vantagens para a organização e para a própria marca. Assim, de acordo com o codificado e analisado no programa de análise qualitativa MAXQDA, pode confirmar-se esta hipótese.

Como podemos observar pela Figura 16, foram referidas nas entrevistas sete tipos de vantagens do marketing relacional. O Hotel 5, a par com o Hotel 2, referem a importância da fidelização e de como o marketing relacional ajuda na fidelização de um cliente. Mais concretamente, o Hotel 5 afirma que:

É a fidelização sem dúvida. Eu acho o cliente das marcas de luxo são muito fiéis e gostam de repetir a experiência porque o que se tenta proporcionar é uma experiência basicamente.

(Hotel 5)

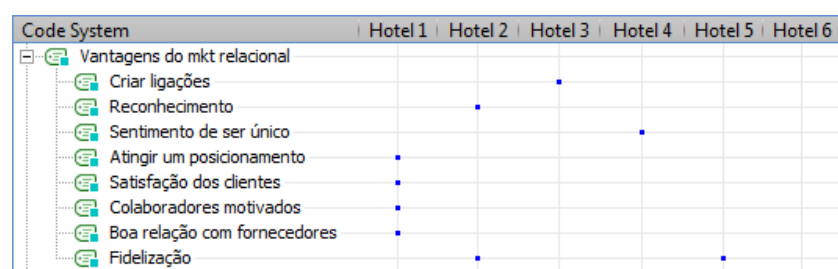


Figura 16 - Code Matrix Browser sobre a frequência dos códigos da categoria “Vantagens do marketing relacional”.

Ainda foram referidas nas entrevistas mais algumas vantagens que se associam à implementação de uma abordagem relacional por parte das marcas de luxo. Primeiramente, podemos observar através da Figura 16, que uma das vantagens, referida pelo Hotel 3, é a possibilidade da criação de ligações com os clientes que se pode associar com o sentimento de os clientes se sentirem únicos e especiais, referido pelo Hotel 4. Seguidamente, o Hotel 2 faz referência ao facto do marketing relacional poder trazer reconhecimento da marca por parte dos clientes. Posteriormente, o marketing relacional é visto pelo Hotel 1 como uma forma de uma marca poder atingir um posicionamento pretendido junto do mercado-alvo, mais precisamente, e de acordo com o entrevistado:

Uma boa relação com os nossos fornecedores, colaboradores motivados e clientes satisfeitos são os elementos principais para atingirmos o posicionamento pretendido junto do nosso público-alvo.

(Hotel 1)

Ainda de acordo com a mesma afirmação do Hotel 1, podem-se perceber mais três vantagens do marketing relacional para uma marca ou organização. Veicula uma boa relação com os fornecedores sem que não existam conflitos, faz com que os clientes se sintam satisfeitos, e consegue satisfazer e motivar os colaboradores da organização.

Pode ainda observar-se que o Hotel 6 não referiu nenhuma vantagem sobre o marketing relacional, referindo que:

Isso é difícil. Eu não lhe consigo dizer, sabe. Por muito que nós queiramos relacionar com o cliente, há alturas em que nós podemos correr o risco de ser intrometidos.

(Hotel 6)

H4: As promessas feitas pelas marcas de luxo, no geral, tentam ser sempre cumpridas.

De acordo com as respostas às questões colocadas na entrevista:

Como criam e mantêm confiança mútua entre o hotel e os clientes? Que erros podem arruinar a confiança existente entre o hotel e os clientes? E, no geral, as promessas feitas pelo hotel aos seus clientes são cumpridas? (Questão nº 4)

Pode-se observar através da Figura 17 que para a primeira parte da questão, os hotéis entrevistados nomearam uma lista considerável de estratégias importantes para a criação e conservação de confiança mútua entre o hotel e os clientes. O código mais frequente, e por isso também, a forma de criação de confiança mais nomeada por diferentes hotéis, é a geração de relações através do serviço prestado. O Hotel 1 considera este ponto importante para a criação de confiança mútua, uma vez que:

Se o serviço prestado for melhor ou igual ao serviço prestado na estadia anterior, garantimos que o cliente regressa.

(Hotel 1)



Figura 17 - Code Matrix Browser sobre a frequência dos códigos da categoria “Criação de confiança com o cliente”.

Através da mesma figura também se podem observar as restantes formas de criação de confiança entre os clientes e o hotel. Note-se que os recursos humanos são nomeados como uma boa forma de criar a confiança pretendida. A este código (Importância dos RH – Recursos Humanos) estão associadas as entrevistas do Hotel 4 e do Hotel 2, onde ambos concordam que os recursos humanos têm importância nesta matéria. O hotel 4 também referiu a par da importância dos recursos humanos, a criação de experiências, onde afirma:

É preciso por isso envolver toda a equipa para que desde que o cliente chega ao hotel até que saia, possa viver uma experiência única.

(Hotel 4)

Uma outra forma de criação de confiança com os clientes é mencionada pelo Hotel 6. A proprietária do hotel refere a franqueza que se tem com os clientes como sendo uma boa forma de criação de confiança, afirmando o seguinte:

Acho que isso é a franqueza com que damos o recado ao cliente, e ao transmitirmos a mensagem, é isso que cria a confiança. Eu sei o que eu tenho para vender, eu não tenho dúvidas de que sou boa. No que tenho sou boa e o cliente sente isso. Eu tenho o que o cliente quiser, e se não tiver eu arranjo.

(Hotel 6)

Relativamente às restantes formas de criação de confiança com o cliente, codificaram-se mais cinco atitudes a ter em conta para criar e manter a confiança mútua: acreditando-se nas capacidades que se têm; não se cria porque pensam que é algo que surge naturalmente; a contante tentativa de prolongamento da estadia dos hóspedes no hotel; ter um contacto mais direto com o cliente; e ainda, através do comportamento do consumidor ao tentar ficar e experimentar o hotel.

Quanto à questão colocada “Que erros podem arruinar a confiança existente entre o hotel e os clientes?” obtiveram-se respostas dos seguintes hotéis: Hotel 2, Hotel 4, Hotel 5, e o Hotel 6, sendo que os restantes dois hotéis não se pronunciaram nesta matéria. Assim, no que diz respeito à análise destes dados qualitativos, pode-se observar na Figura 18 que foram encontrados seis tipos de códigos dentro da categoria “Erros para arruinar a confiança”. O primeiro código referido na figura é o não reconhecimento do cliente/hóspede por parte do hotel, este foi exposto pelo Hotel 2, declarando que:

O não reconhecimento do cliente é o ponto principal para arruinar a confiança.

(Hotel 2)

O código mais cotado está relacionado com o facto de as marcas cometerem o erro de defraudarem expectativas ao cliente, uma vez que este pode ser bastante prejudicial, podendo arruinar a confiança que os clientes têm numa marca, e neste caso, num hotel. Assim, neste âmbito, o Hotel 4 declara o seguinte:

O defraudar expectativas é o pior que pode acontecer para quebrar a confiança do cliente em relação ao hotel.

(Hotel 4)

Um outro erro bastante frequente e mencionado na revisão de literatura é o não respeito pela privacidade dos clientes, ou seja, estar constantemente a aborrecer o cliente com *emails*, ou telefonemas, ou cartas, por exemplo. E é exatamente sobre este erro que a entrevistada responsável do Hotel 5 mostra o seu partido.

E na própria divulgação da estratégia de marketing também o facto de ser, eu acho que não há nada pior do que sermos massacrados diariamente com informação que depois nós ou temos pachorra e fazemos a triagem, ou então selecionamos “delete”. Eu acho que é contraproducente o facto de massacrarmos demasiado as pessoas que nem sempre estão predispostas para receber toda a informação.

(Hotel 5)

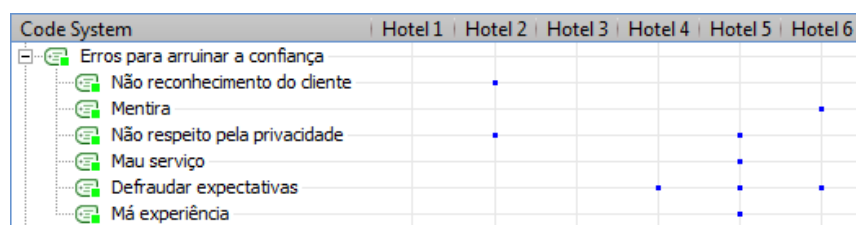


Figura 18 - Code Matrix Browser sobre a frequência dos códigos da categoria “Erros para arruinar a confiança”.

Os restantes erros referidos como sendo prejudiciais para arruinar a confiança prendem-se com a mentira, o mau serviço e uma má experiência.

Tendo como base de direção a mentira como sendo um erro para acabar com a confiança, surge então a próxima questão e que é também a hipótese lançada neste campo: “As promessas feitas pelas marcas de luxo, no geral, tentam ser sempre cumpridas”. Ou seja, será que os hotéis cumprem ou não com as promessas feitas aos seus clientes. De acordo com esta questão, podem-se observar as respostas dadas pelos hotéis entrevistados na Tabela 9. É de sublinhar que dentro dos hotéis entrevistados, nem todos responderam à questão, como foi o caso do Hotel 2 que não mencionou qualquer resposta. No entanto, todas as cinco respostas foram positivas, como se pode observar a partir da tabela. Isto é, os cinco hotéis que responderam à questão afirmam que tentam sempre cumprir com as promessas que fazem ao cliente, ou neste caso, ao hóspede do hotel. Sublinha-se o facto de os hotéis se expressarem nesta questão, dizendo que as promessas são como obrigações a serem cumpridas, como foi o caso do Hotel 3, ou que, para o Hotel 4, estas promessas são uma exigência que tentam a todo o custo cumprir.

Documento	Código	Segmento
Entrevistas \\Hotel 1	Promessas cumpridas	Uma promessa nossa é sempre cumprida.
Entrevistas \\Hotel 3	Promessas cumpridas	A nossa obrigação é cumprir com todos os pedidos do cliente
Entrevistas \\Hotel 4	Promessas cumpridas	No geral as promessas são cumpridas, porque temos uma exigência em responder positivamente à experiência que o cliente espera ter.
Entrevistas \\Hotel 5	Promessas cumpridas	Sim, sim. Tentamos que sim o mais possível.
Entrevistas \\Hotel 5	Promessas cumpridas	(...) mas ao máximo o que tentamos divulgar e a experiência que nós prometemos às pessoas tentamos ao máximo cumprir e tem sido, e assumo com alguma não modéstia, que têm sido cumpridas.
Entrevistas \\Hotel 6	Promessas cumpridas	Têm de ser.
Entrevistas \\Hotel 6	Promessas cumpridas	Estamos abertos a 2 anos e temos 0% de reclamação dos clientes a todo o nível. Portanto, para conseguir um target destes não pode mentir a um cliente. Se pode fazer, pode, se consegue, consegue, se não consegue tem de ser franca com o cliente.

Tabela 9 - Retrieved Segments – Código “Promessas cumpridas” e as respetivas citações.

Assim, podemos observar pelas imagens e pelas tabelas associadas a esta hipótese que, as promessas feitas pelas marcas de luxo, no geral, tentam ser sempre cumpridas, não se refutando por isso este teste de hipótese.

H5: Os funcionários do hotel, mais propriamente os *part-time marketers*, exercem um elevado impacto sobre os clientes, logo, se o marketing interno falhar será um enorme problema para uma marca.

Através da análise qualitativa através do programa MAXQDA, pode-se observar através da Figura 19 e da Figura 20 que não se refuta a hipótese 5. Isto porque ao analisar a primeira figura, que aborda a opinião dos entrevistados sobre o impacto que os recursos humanos da organização exercem sobre os clientes, pode afirmar-se que todos eles declaram a importância existente e permanente dos recursos humanos para o sucesso do serviço prestado e da enorme assistência que dão na tentativa de criação de relações com os clientes. Prova disto, está na resposta dada na entrevista do Hotel 6, que se pode ler na Figura 19. Nesta questão, o Hotel 4 não se manifestou.

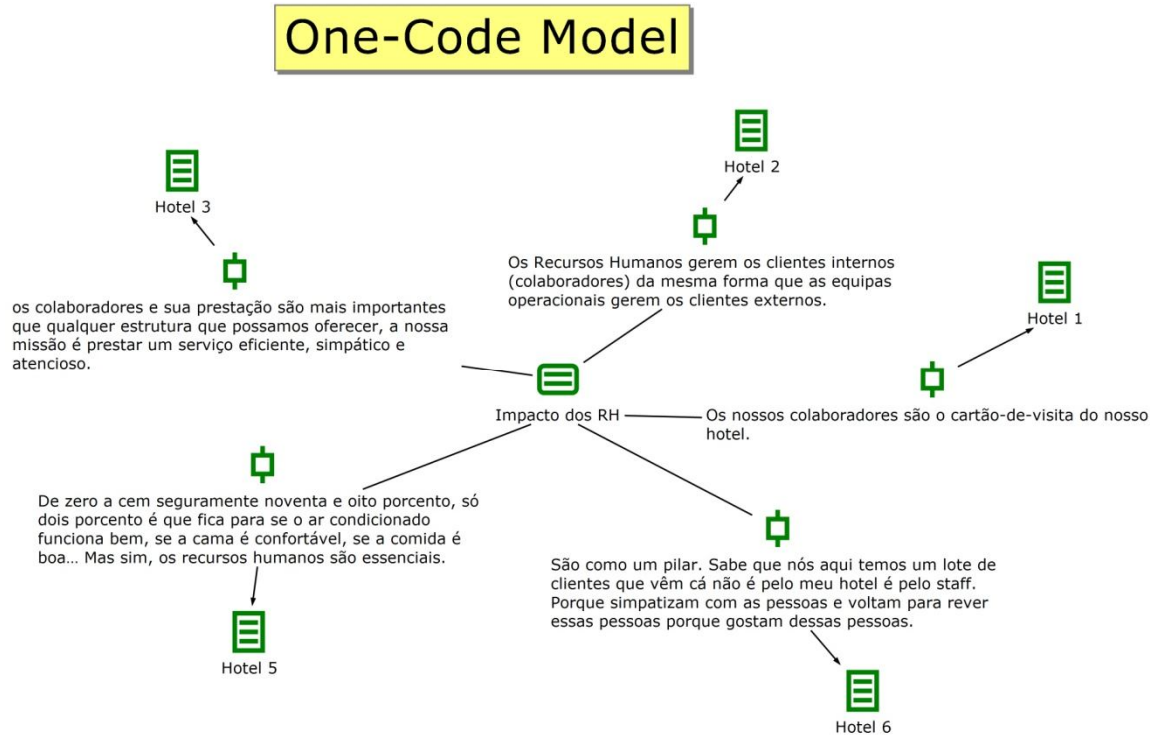


Figura 19 - One-Code Model. Mapa sobre o código "Impacto dos Recursos Humanos" e os respetivos textos codificados.

Code System	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
Falha no mkt interno						
Desgraça						
Serviço afetado						
Satisfação						

Figura 20 - Code Matrix Browser sobre a frequência dos códigos da categoria "Falha no marketing interno".

A Figura 20 responde à segunda parte da hipótese, e por isso mesmo, leva à não rejeição da hipótese colocada. Como se pode observar, os hotéis que responderam foram o Hotel 1, o Hotel 3, o Hotel 5, e ainda, o Hotel 6. As respostas dos hotéis quanto ao que pode suceder no caso do marketing interno falhar, foram no sentido deste panorama ser uma desgraça, sendo que

influencia o serviço que posteriormente afetará a satisfação. A satisfação tem mais codificação, tendo um total de duas entrevistas onde foi mencionado o facto de a satisfação sair prejudicada. De acordo com uma dessas duas respostas, o Hotel 3 afirma que:

Se o marketing interno falhar, os nossos objetivos de satisfação de clientes não será alcançado (...).

(Hotel 3)

Se estas respostas forem confrontadas com a teoria previamente exposta, podemos observar, mais especificamente através da Figura 2 (p. 13), que estes resultados vão ao encontro contrário do que se espera quando existe um bom marketing interno. Ou seja, tal como a Figura 21 ilustra, quando o marketing interno falha e é malsucedido, o marketing externo será uma desgraça e afetará o serviço, e conseqüentemente, existirá uma menor satisfação dos clientes.

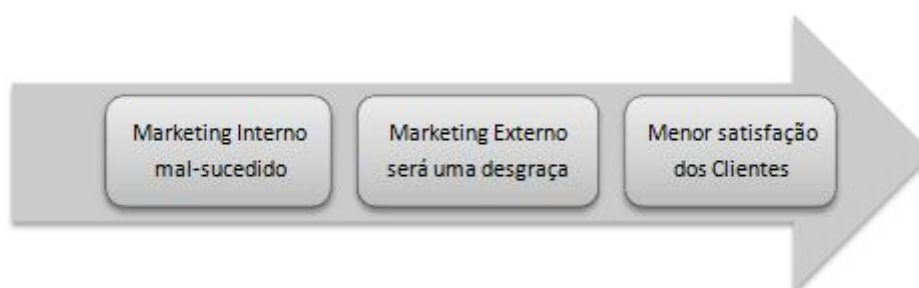


Figura 21 - O que pode suceder se o marketing interno falhar.

H6: A formação e a motivação são dois pontos fulcrais na gestão do marketing interno para o sucesso do marketing relacional.

Esta hipótese tinha como finalidade a averiguação dos pontos fulcrais para a gestão dos recursos humanos, tendo por base uma abordagem do marketing relacional presente, e mais precisamente averiguar se a formação e a motivação se encontram nesses pontos, ou, neste caso, nos códigos da análise qualitativa. A análise destes códigos pode ser visualizada através da Figura 22.

Code System	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
GRH						
Satisfazer	•					
Espicaçar					•	
Informar					•	
Motivar					•	•
Formar	•	•		•	•	•

Figura 22 - Code Matrix Browser sobre a frequência dos códigos da categoria "GRH" (Gestão dos Recursos Humanos).

Assim, a partir destes resultados pode aceitar-se a hipótese de que "A formação e a motivação são dois pontos fulcrais na gestão do marketing interno para o sucesso do marketing relacional",

dado que surgem nesta análise dos códigos das entrevistas os pontos mencionados, mais exatamente, a formação e a motivação. A formação emerge como o código mais frequente entre quase todas as entrevistas. De acordo com a resposta da entrevista do Hotel 4:

É necessária formação dos recursos humanos para prestar um serviço de qualidade. Os recursos humanos têm de conhecer o produto/serviço.

(Hotel 4)

Relativamente ao outro ponto fulcral no marketing interno, a motivação, referida por dois dos hotéis entrevistados, sendo que o Hotel 5 deu maior ênfase, afirmando, por exemplo que:

Falo do front-office, as pessoas que dão a cara, como falo também do back-office, das pessoas que andam nos andares, de quem está na cozinha, de quem faz a manutenção do hotel, a motivação é essencial.

(Hotel 5)

As outras formas de gerir os recursos humanos ao nível do marketing relacional codificadas nas entrevistas realizadas foram: satisfazer os recursos humanos, espicaçá-los e informá-los.

Com estas análises, pode dar-se razão à hipótese previamente colocada. Os códigos encontrados nas entrevistas sobre a forma de gerir os recursos humanos vão de encontro com a revisão da literatura no subtema 2.1.2 – Marketing Interno. De acordo com Grönroos (2000), o marketing interno deve preparar, informar e motivar os recursos humanos para que estejam preparados para se relacionarem com os clientes, o que vai de encontro com o descoberto na análise das entrevistas.

H7: O conceito de responsabilidade social é de elevada importância para as marcas de luxo e colocam em prática este mesmo conceito.

O conceito de responsabilidade social, de acordo com os entrevistados tem uma enorme importância. Estes justificaram a sua relevância através de várias mais-valias que traz para uma marca (Figura 23).

O código mais frequente entre as entrevistas neste campo tem a ver com o motivo de escolha do hotel, ou seja, argumentam que cada vez mais o consumidor de luxo está desperto para as responsabilidades sociais e ambientais que as organizações têm, e neste caso, os hotéis. O Hotel 5 expressa a sua opinião dizendo que:

É importante, e em crescendo cada vez mais. Em termos ambientais, eu reconheço, há pessoas que fazem a seleção do hotel, isto já na ponta da escolha, mas sim é um elemento importante, as pessoas selecionam os hotéis pelo impacto, pela pegada ecológica do próprio hotel. E em termos sociais, também têm essa preocupação, isso não é visível no momento da reserva, mas quando estão cá perguntam muitas vezes

qual foi a preocupação em envolver as pessoas, em envolver a comunidade, em envolver os parceiros da própria região na construção da marca.

(Hotel 5)

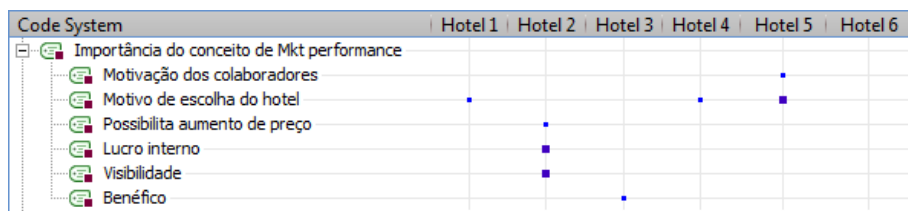


Figura 23 - Code Matrix Browser sobre a frequência dos códigos da categoria “Importância do conceito de marketing performance”.

O mesmo hotel aborda uma outra mais-valia que se obtém através das práticas de responsabilidade social, que está ligada à motivação dos colaboradores. Basicamente, a entrevistada explica que os colaboradores ficam mais motivados por se identificarem com o hotel, uma vez que fazem parte da região e sentem orgulho. Mais particularmente, a entrevistada comenta o seguinte:

E em termos sociais, a preocupação desde logo com a inserção de muitos colaboradores de aqui (...) e a envolvimento (...). Houve essa preocupação, até porque depois o reconhecimento que eles têm com a própria unidade é um bocadinho diferente, sentem-se orgulhosos de terem, e falo com conhecimento de causa, de terem um hotel com esta estaleca, com esta importância.

(Hotel 5)

O Hotel 2, por seu lado, aborda os lucros que traz para as organizações, a visibilidade para a marca e ainda a possibilidade de aumento do preço. O entrevistado afirma, segundo o excerto da entrevista, que:

É uma das principais tendências a nível mundial uma vez que dá reconhecimento (marketing social) à unidade para além do lucro interno. (...) Aliado ao reconhecimento surge a maior visibilidade gerando mais lucro. No segmento de luxo esta é também uma forma de potencializar o aumento do preço médio do alojamento.

(Hotel 2)

Ainda sobre a importância da uma responsabilidade social no modelo das marcas de luxo, o Hotel 3 remata afirmando com clareza que:

Claro que sim, desde o meio ambiente bem como estarmos despertos para as necessidades sociais da nossa região são sempre benéficos para qualquer tipo de organização.

(Hotel 3)

Quanto à questão colocada nas entrevistas sobre “Praticam uma responsabilidade social ativa? Se sim, como?”, todas as respostas foram positivas, ou seja, todos os seis hotéis entrevistados dizem ter uma responsabilidade social ativa. Posteriormente, como se pode observar através da Figura 24, existem várias ações de responsabilidade social realizadas pelos hotéis. Existem algumas delas que são praticadas por todos os hotéis entrevistados, como é caso da poupança de recursos e reciclagem. No caso da poupança de recursos, o Hotel 6 admite que:

O hotel trabalha também com painéis solares, a nossa água é própria, embora esteja ligada a uma estação de tratamento, temos uma ETA aqui no hotel. Mas também tentamos rentabilizar os gastos da água porque isto também não é fácil.

(Hotel 6)

No que concerne ao sistema de reciclagem, que uma vez mais está implementado em todos os hotéis, de acordo com a entrevista ao Hotel 4 percebe-se que o hotel é ativo nesta prática:

A empresa está também ativa ao nível ambiental da sua atividade, nomeadamente através de políticas de reciclagem e separação de lixos.

(Hotel 4)

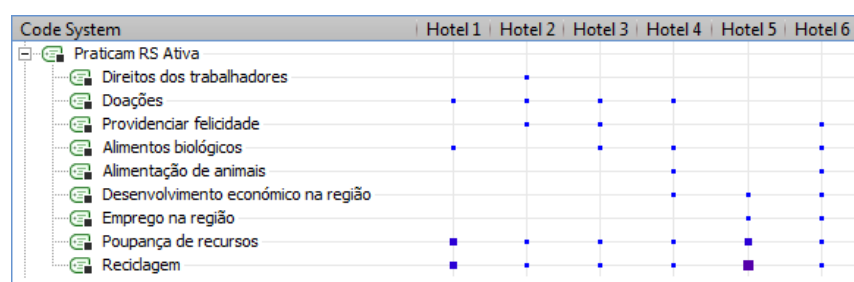


Figura 24 - Code Matrix Browser sobre a frequência dos códigos da categoria “Praticam Responsabilidade Social Ativa”.

As restantes práticas ambientais referidas nas entrevistas passam por ter presentes os direitos dos trabalhadores; dar dinheiro ou outro tipo de necessidades a instituições; providenciar felicidade a crianças, como uma simples ida à piscina do hotel mensalmente; cultivo/compra de alimentos biológicos; alimentação de animais; desenvolver economicamente a região com, por exemplo, contratos com produtores ou fornecedores da região onde o hotel se insere; e ainda a criação de emprego na região, que se torna ainda mais importante e aplaudida quando o hotel se situa numa região mais despovoada do país.

Tendo em conta as análises anteriores quanto à importância do conceito de responsabilidade social e das práticas utilizadas pelas marcas de luxo, ou neste preciso caso, hotéis de luxo, concluímos que a hipótese colocada não se refuta, uma vez que se percebe que “o conceito de

responsabilidade social é de elevada importância para as marcas de luxo e colocam em prática este mesmo conceito”.

H8: O conceito de marketing integrado é importante na forma de ver das marcas de luxo e estas aplicam uma comunicação integrada de marketing.

Para testar este teste de hipótese, foi desenvolvido a partir do MAXQDA o método de análise de códigos com o nome “Code Matrix Browser” que se pode visualizar através da Figura 25. De acordo com as respostas dos seis hotéis entrevistados, pode afirmar-se que estes reconhecem a importância do marketing integrado para a gestão de uma marca de luxo.

Para justificar a sua utilidade, o Hotel 2 juntamente com o Hotel 5 afirmam que é relevante uma vez que este ajuda a atingir mais efetivamente o público-alvo. O Hotel 5, na mesma afirmação também introduz o facto de o marketing integrado fazer com que os esforços sejam mais concentrados em torno do cliente. De acordo com os mesmos, passo a citar:

É a melhor forma de podermos atingir o maior número de clientes que têm diferentes interesses.

(Hotel 2)

Eu acho que a marca de luxo, voltando ao início da nossa conversa, é a dificuldade em chegarmos ao nosso consumidor final específico e direccionado tão-somente para a marca de luxo e o facto de ser uma estratégia integrada, talvez sim, talvez não, mas acho que sim, consigamos chegar de uma forma mais incisiva, mais assertiva, de uma forma mais afirmativa ao cliente final a que se quer chegar. Acabamos por não nos dispersar tanto e os esforços estarem muito mais concentrados.

(Hotel 5)

Os outros códigos encontrados nas entrevistas sobre a importância do marketing integrado para uma marca de luxo são: o facto de uma marca de luxo ter uma cadeia de valor agregada; facilidade em atingir tanto o mercado interno como o mercado externo mais eficazmente; a poupança em termos de tempo que se obtém; e ainda, tal como o marketing em geral, mais especificamente o marketing integrado ajuda as marcas de luxo porque transmite um rumo.



Figura 25 - Code Matrix Browser sobre a frequência dos códigos da categoria “Importância do marketing integrado” e “Importância da comunicação integrada de marketing”.

Quanto à segunda parte da hipótese colocada, neste estudo, no total dos seis hotéis, um destes afirmou não ter uma comunicação integrada de marketing, sendo que os restantes cinco hotéis entrevistados responderam afirmativamente. Neste âmbito, os hotéis justificam que praticam uma comunicação integrada de marketing e que esta é importante para uma marca de luxo pelas razões que se podem analisar pela Figura 25.

O Hotel 2 afirma que uma comunicação integrada de marketing possibilita ter uma cadeia de valor agregada, mais concretamente, o entrevistado diz:

Conseguimos criar uma cadeia de valor agregada à estratégica comercial da unidade de acordo com os principais mercados e canais emissores.

(Hotel 2)

Nesta questão é ainda relevante sublinhar a importância que uma comunicação integrada de marketing tem no facto de dar força à marca, ou seja, segundo o excerto da entrevista:

Se comunicarmos em várias formas de formas diferentes, de forma atabalhoada às vezes, em vários tipos de meios de comunicação fica tudo muito difuso e não ganhamos força. Enquanto que se comunicarmos assertivamente, de uma forma constante, ponderada, e sempre com a mesma linguagem, falo em termos visuais mas em termos de entendimento, ganha-se força claramente, e há certos sinais que as pessoas reconhecem sem ter de ler ou estar tão atentos à mensagem ou informação que se quer passar.

(Hotel 5)

As restantes codificações neste sentido prendem-se com o facto de uma comunicação integrada de marketing permitir oferecer um serviço de excelência, abranger o mercado interno e externo, atingir mais efetivamente o cliente, ganhar consistência, assim como também, homogeneidade.

Assim, tendo por base estas análises e codificações das entrevistas, podemos concluir que a hipótese colocada não se exclui, mas por outro lado, esta revela-se positiva e verdadeira, embora existindo um caso em que a comunicação integrada de marketing não se verifica.

H9: As marcas de luxo primam pela aplicação e constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional, em particular.

No caso da última hipótese em análise, é também necessário observar as respostas dadas na Tabela 10 e na Tabela 11 quanto à questão colocada na entrevista:

Indique o grau de concordância/discordância com a seguinte afirmação: “esta marca prima pela aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional em particular”. Justifique convenientemente.

(Questão nº 11)

Assim, podemos observar (Tabela 10) que, todas as respostas foram positivas, à exceção do Hotel 4, que concordou também com a afirmação não justificando. Estas também justificaram a sua posição argumentando, como é o exemplo do Hotel 4:

Uma marca de luxo tem um “tratamento” específico e complexo. Tem em conta toda a experiência que é criada à volta do cliente: as suas exigências, expectativas, valores. E neste sentido toda a equipa do hotel (no nosso caso) tem de estar envolvida para que possa responder de forma positiva ao cliente. O marketing relacional é o FUNDAMENTAL no nosso caso. A relação com o cliente durante toda a sua experiência é o que torna a estadia única e é o que pode fidelizar para o futuro. São clientes satisfeitos que passam a palavra e que podem trazer outros clientes. E é esta relação que se estabelece que cria os seus frutos até mesmo para outras unidades do grupo.

(Hotel 4)

Documento	Código	Segmento
Entrevistas\ Hotel 1	Mkt holístico	Sim
Entrevistas\ Hotel 2	Mkt holístico	Concordo
Entrevistas\ Hotel 3	Mkt holístico	Concordo plenamente, devemos trabalhar para ter uma abordagem holística e dar foco de destaque ao marketing relacional.
Entrevistas\ Hotel 5	Mkt holístico	A cem por cento. Sim, claramente, a cem por cento.
Entrevistas\ Hotel 5	Mkt holístico	O mais possível, a cem por cento.
Entrevistas\ Hotel 6	Mkt holístico	Eu acho que prima, porque nós temos linhas. E quando fala no holístico, somos muito.

Tabela 10 - Retrieved Segments – Código “Marketing Holístico” e as respetivas citações.

Documento	Código	Segmento
Entrevistas\ Hotel 2	Justificação Mkt holístico	Todas as ações de marketing só têm resultado se envolvermos os clientes internos e externos. Cria-se uma cadeia de valor/ cria bem-estar interno que indiretamente é despoletado para o cliente externo. Os Recursos Humanos têm aqui um papel fundamental. Este é presente das organizações principalmente a nível de hotelaria uma vez que são prestadores de serviços. É aqui que entra a segmentação das marcas de forma a poder atingir o segmento correto/ público-alvo/ mercados.
Entrevistas\ Hotel 4	Justificação Mkt holístico	Uma marca de luxo tem um “tratamento” específico e complexo. Tem em conta toda a experiência que é criada à volta do cliente: as suas exigências, expectativas, valores. E neste sentido toda a equipa do hotel (no nosso caso) tem de estar envolvida para que possa responder de forma positiva ao cliente. O marketing relacional é o FUNDAMENTAL no nosso caso. A relação com o cliente durante toda a sua experiência é o que torna a estadia única e é o que pode fidelizar para o futuro. São clientes satisfeitos que passam a palavra e que podem trazer outros clientes. E é esta relação que se estabelece que cria os seus frutos até mesmo para outras unidades do grupo.
Entrevistas\ Hotel 5	Justificação Mkt holístico	É gerir expectativas e conhecer os clientes o mais possível de uma forma mais pessoal e intrínseca, se assim o podemos entender.
Entrevistas\ Hotel 6	Justificação Mkt holístico	Porque nós temos linhas.

Tabela 11 - Retrieved Segments – Código “Justificação marketing holístico” e as respetivas citações.

Assim, pode-se também concordar com a hipótese colocada e que também é a grande e fundamental questão da investigação. Desta forma podemos afirmar que, tendo por base todas as hipóteses que concernem o marketing relacional e as marcas de luxo estas primam pela aplicação e constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional, em particular.

Capítulo V - Conclusões finais e trabalho futuro

Este estudo exploratório qualitativo teve como objetivo geral avaliar se as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem de marketing holístico, em geral, e de marketing relacional, em particular.

A dissertação iniciou-se com a revisão de literatura, onde se explicaram e revisitaram os conceitos chave deste estudo, e que também serviram como fundamentação teórica para a construção e definição das hipóteses. Após a estruturação e composição da entrevista e respetivo guião baseado nas hipóteses de estudo e naquilo que se procurava investigar, prosseguiu-se para a aplicação das entrevistas e posterior análise.

Assim, neste capítulo apresentam-se as principais conclusões do estudo, dando-se espaço para a discussão dos resultados e para os contributos desta investigação. Na discussão dos resultados vão relembrar-se as questões de investigação que pretendiam ser respondidas, assim como os objetivos da mesma, e as principais conclusões dessas questões e objetivos, tendo por base a análise realizada e descrita no capítulo 4. No final, tecem-se algumas considerações acerca do interesse desta investigação e a sua contribuição para o mundo real, ou seja, para as marcas de luxo.

5.1 Contributos teóricos e práticos

Devido às alterações internas e externas e forças que influenciam a gestão empresarial, uma abordagem de marketing mais integrada e consistente era o mais acertado para sobreviver e subsistir num mercado de tanta concorrência (Kotler & Keller, 2009; Rao, 2011), assim, era importante avaliar a importância de uma abordagem holística, e mais importante, de uma abordagem relacional, no contexto atual das marcas de luxo. Com este estudo confirmou-se esta teoria e deu força ao artigo de Nicolae *et al.* (2009) onde afirmou que “o marketing de produtos de luxo constitui um ambiente favorável para aplicar o marketing relacional em particular, e requer, no geral uma abordagem holística”.

Assim, a relevância deste estudo encontra-se na importância deste tipo de abordagem pelas marcas de luxo e que pode servir como exemplo para outro tipo de mercado de marcas de luxo, e ainda, pelas linhas orientadoras quando se envereda por este tipo de abordagem. Esta investigação serve como sustento e ponto de partida para as marcas de luxo implementarem este tipo de modelo, dado que este estudo mostra a sua pertinência para as mesmas. A adoção de uma abordagem de marketing holístico, em geral, juntamente com uma abordagem de marketing

relacional, em particular, é capaz de providenciar uma forma de gestão de marketing mais integrada e igualmente orientada para o cliente. Da mesma forma, é também de sublinhar que esta abordagem, uma vez que consegue atingir mais eficazmente o consumidor e fidelizá-lo, tornando-o desta forma num cliente, tem a possibilidade fazer com que uma marca de luxo obtenha vantagem competitiva face à concorrência.

Portanto, ao nível teórico, este estudo contribui com uma informação rica em conceitos e em práticas das três grandes dimensões apresentadas (marketing holístico, marketing relacional e marca) e que serviram como sustento teórico desta investigação. Ao nível prático, fornece linhas orientadoras da aplicabilidade, para que os técnicos de marketing responsáveis por marcas de luxo possam adotar corretamente este tipo de abordagem.

De sublinhar ainda que sobre esta matéria não existem muitos estudos publicados, tendo apenas um como base na revisão de literatura que pertence a Nicolae *et al.* (2009), o que confere a este estudo um carácter singular e precioso para este tipo de investigação.

5.2 Discussão dos resultados

Esta dissertação teve por base um estudo exploratório qualitativo. O tipo de amostra escolhida, no âmbito das marcas de luxo, foram os hotéis de luxo situados Portugal. Para a recolha de informação recorreram-se a duas entrevistas realizadas presencialmente em hotéis de luxo e a quatro entrevistas respondidas via *email* pelos diretores de hotéis de luxo ou pelos seus respetivos diretores de marketing.

Para melhor discutir os resultados obtidos, o melhor será relembrar as questões de investigação. A grande questão de investigação que se pretendia com esse estudo era:

- Será que as marcas de luxo primam pela aplicação e constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional, em particular? Esta grande questão de investigação, que também é o objetivo principal desta dissertação, será respondida por último, posteriormente a todas as outras questões que também envolvem esta questão principal.

As duas outras questões de investigação são:

- Será que o mercado de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens considerados comuns?

- Será que o marketing relacional é valorizado entre as marcas de luxo e os clientes?

O objetivo geral da investigação já foi referido, e os objetivos específicos dividem-se em cinco: (1) perceber de que forma são geridos os recursos humanos ao nível do marketing relacional; (2) confirmar a importância do marketing relacional entre as marcas de luxo e os clientes; (3) perceber e descrever os processos do marketing holístico, mais exatamente do marketing relacional, por parte das marcas de luxo; (4) confrontar a teoria, previamente estudada e exposta na dissertação, com o estudo exploratório qualitativo; e (5) sugerir linhas de orientação do marketing relacional dirigido para marcas de luxo.

Em relação à questão de investigação “Será que o mercado de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens considerados comuns?”, os resultados obtidos através da análise e exposição dos dados das entrevistas são esclarecedores e aprovam esta questão dado que confirmam a complexidade do mercado de luxo. Esta questão foi colocada de uma forma diferente na entrevista aos hotéis e as respostas comprovaram a teoria previamente estudada e exposta. Isto porque vários autores referiram que o mercado de luxo é complexo de gerir. Desta forma, podemos concluir através dos resultados apresentados, que existe complexidade no mercado de luxo. Isto deve-se ao elevado investimento que se associa à gestão e promoção de uma marca de luxo, assim como a precisão que deve existir na gestão de uma marca de luxo; às elevadas expectativas que o consumidor de marcas de luxo tem e que devem ser cumpridas para que o consumidor não fique insatisfeito; à dificuldade em trabalhar este tipo de mercado; e ainda por causa da dificuldade que existe em tentar atingir o *target* que se pretende numa marca de luxo.

É de ressaltar outro tipo de motivo pelo qual o mercado de marcas de luxo é complexo, o comportamento do consumidor das marcas de luxo, e este foi sendo atualizado ao longo das entrevistas. Assim, passo a citar as características do comportamento do consumidor de luxo que foram referidas: o *status*/prestígio que os consumidores desejam sentir que possuem; a exigência bastante elevada; procuram uma experiência e desejam que a mesma seja cumprida de igual modo; têm elevadíssimas expectativas; são conhecedores; e ainda têm uma preocupação com questões sociais e ambientais relacionadas com a marca. Em relação às associações que uma marca de luxo deve ter, foram expostos: o profissionalismo, as experiências, as expectativas, a excelência, o requinte, a qualidade, o produto sofisticado e as sensações.

Posto isto, e tendo em conta a teoria previamente estudada, a resposta a esta questão é positiva, ou seja, o mercado de marcas de luxo é mais complexo de gerir do que o mercado de bens considerados comuns. Esta conclusão vai de encontro ao estudado na revisão de literatura, porque confirma a teoria de que o mercado de luxo é mais complexo de gerir (Atwal & Williams, 2009; Hader, 2008; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009; Tynan *et al.*, 2010). De igual forma, também se confirma a teoria de as associações à marca de luxo (Atwal & Williams, 2009; Hader, 2008; Kapferer, 2012; Mansharamani & Khanna, 2004; Okonkwo, 2009; Tynan *et al.*, 2010) e as características do comportamento do consumidor (Hader, 2008) constituírem dois grandes motivos para a complexidade deste tipo de mercado.

A segunda questão de investigação desta dissertação é “Será que o marketing relacional é valorizado entre as marcas de luxo e os clientes?”. Em relação a esta questão, a resposta também se apresentou afirmativa, sendo que o marketing relacional é importante também para uma marca de luxo. Em justificação a esta afirmação, com as entrevistas aplicadas no estudo exploratório qualitativo revelam-se as inúmeras vantagens referidas nas entrevistas: a oportunidade de criação de ligação com o cliente, o reconhecimento da marca, o sentimento que dão ao cliente de se sentir único, a possibilidade de se atingir um posicionamento, a satisfação dos clientes, ter colaboradores motivados, ter uma boa relação com os fornecedores, e por fim, a vantagem de poder fidelizar os clientes.

É ainda de destacar que as marcas de luxo consideram que as promessas ao cliente são e devem sempre cumpridas ao máximo. Para que exista confiança mútua entre a marca de luxo e o cliente, sobressaíram duas formas de criação de confiança: por um lado o serviço/produto, que deve ser de excelência e deve tentar sempre superar as expectativas do cliente, e por outro lado, a importância que os recursos humanos exercem nesta matéria, uma vez que estes entram num contacto mais direto com o consumidor. Nesta linha, consideram que a formação, a motivação, a satisfação, o espicaçar e informar os recursos humanos deve ser primordial na gestão do marketing interno.

Assim, tendo por base estas conclusões, pode-se afirmar que o marketing relacional é valorizado pelas marcas de luxo pelas vantagens apresentadas e ainda, que os recursos humanos são de igual forma importantes para o sucesso do marketing relacional. Vai de acordo com a teoria, e vem dar razão a Berry (1995) que afirmou que o marketing relacional é uma excelente estratégia para as organizações atuais e futuras.

Por fim, a última questão, e principal questão de investigação, questionava o seguinte: “Será que as marcas de luxo primam e constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional, em particular?”.

No seguimento desta questão, colocou-se uma alínea relativamente semelhante a esta nas entrevistas para perceber a opinião dos hotéis sobre o marketing holístico e se o colocam em prática. Todas as respostas foram positivas, o que leva a crer que as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a aplicação do marketing holístico e do marketing relacional. Ao longo das entrevistas foram colocadas questões sobre as quatro dimensões do marketing holístico (marketing relacional, marketing interno, marketing performance e marketing integrado) e em todas elas se obtiveram respostas favoráveis sobre a sua importância e aplicação, o que fortalece a teoria de que as marcas de luxo constituem um ambiente favorável.

Os entrevistados indicam alguns dos processos do marketing holístico. Mais concretamente destacam-se:

- Marketing relacional: Este permite a criação de relações, assim como ajuda a fidelização, é também uma boa ferramenta para uma boa relação com os fornecedores, clientes e funcionários, e ainda ajuda ao reconhecimento e posicionamento da marca de luxo. As promessas devem ser sempre cumpridas, sendo que a mentira, o não respeito pela privacidade, o mau serviço, defraudação de expectativas e a má experiência devem ser a todo custo evitados.
- Marketing interno: O marketing interno exerce um grande impacto no marketing relacional e consequentemente nos clientes, sendo por isso uma questão de grande preocupação e investimento para as marcas de luxo. O referido investimento é feito através da tentativa de satisfação dos colaboradores, tentar espicaçá-los, mantê-los sempre informados, motivá-los, e ainda devem ser formados, pelo que deve existir uma formação constante.
- Marketing performance: este conceito é de elevada importância para as marcas de luxo, uma vez que o consumidor de luxo está também cada vez mais atento a este tipo de questões. As marcas de luxo entrevistadas colocam este conceito em prática, tendo sempre em atenção o elemento económico e o retorno destas práticas, através de:
 - Nível social – tendo sempre em consideração os direitos dos trabalhadores, realização de doações a qualquer tipo de instituição ou entidade mais necessitada, providenciando a felicidade a crianças ou idosos com a realização de

inúmeras atividades, desenvolvimento económico da região onde se inserem, assim como a criação de maior número de postos de trabalho.

- Nível ambiental – ter alimentos biológicos, alimentar os animais com restos de comida (ambos estes exemplos mais no caso da hotelaria ou restauração), poupar nos recursos e ainda ter uma política segura de reciclagem.
- Marketing integrado: Tanto o conceito de marketing integrado como o de comunicação integrada de marketing são considerados importantes pelas marcas de luxo que serviram como base neste estudo. Estes também dizem pôr em prática este conceito e revelam algumas das vantagens. Essas vantagens prendem-se com a cadeia de valor agregada, a possibilidade de atingir o mercado interno e externo mais eficazmente, existir uma poupança de tempo, os esforços serem mais concentrados, permitir um serviço de excelência, existir uma maior consistência, ganhar-se força enquanto marca de luxo e por fim, dizem existir uma maior homogeneidade.

Conclui-se assim com o estudo efetuado que as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional em particular, apesar da sua enorme complexidade.

5.3 Limitações e trabalho futuro

Uma limitação da dissertação relaciona-se com a reduzida amostra que serviu de base para o estudo. Esta prende-se com a pouca receptividade e disponibilidade das marcas de luxo para colaborarem no estudo. Tal sucedeu desde o início da investigação, pois apesar dos muitos pedidos de contribuição para este estudo, apenas se obteve uma amostra de seis hotéis de luxo que se comprometeram a responder à entrevista.

Outra limitação encontrada no decorrer desta dissertação e no âmbito das entrevistas é originada pela impossibilidade de se realizar entrevistas presencialmente a todos os hotéis. Tal sucedeu em primeiro lugar, por uma questão de impossibilidade de deslocação presencial a todos os hotéis que se situavam geograficamente distantes. Deste modo, quando se pediu a colaboração aos hotéis, optou-se pela realização da entrevista via *email*, uma vez que supostamente seria uma amostra substancial. No entanto, obtiveram-se poucas respostas e conseqüentemente surgiu a necessidade adicional de realizar entrevistas presencialmente para a concretização das mesmas.

Relativamente às sugestões para trabalho futuro, seria curioso aprofundar mais este estudo com uma amostra mais alargada e num outro tipo de sector de marcas de luxo, como por exemplo, o sector do calçado, onde Portugal é tão reconhecido tanto ao nível nacional como ao nível internacional. Era também interessante tentar aprofundar mais os processos do marketing holístico, em geral, e do marketing relacional, em particular, nas marcas de luxo. Uma outra sugestão para trabalhos futuros seria a evolução do conceito do marketing holístico e tentar aprofundar mais o mesmo, uma vez que não existe muito sobre este conceito na literatura.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 103.
- Aburoub, A., Hersh, A. & Aladwan, K. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3(2), 107-118.
- Agariya, A. & Singh, D. (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203-237.
- American Marketing Association. (2013a). Acedido em 24-08-2013, de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=E
- American Marketing Association. (2013b). Acedido em 24-06-2013, de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I
- American Marketing Association. (2013c). Acedido em 21-08-2013, de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=R
- American Marketing Association. (2013d). Acedido em 19-02-2013, de http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing -- The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16(5/6), 338-346.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1993). Building a new academic field—The case of services marketing. *Journal of Retailing*, 69(1), 13-60.
- Bill, M., Don, G. & Danny, O. (2005). Marketing stakeholder analysis: Branding the Brisbane Goodwill Games. *European Journal of Marketing*, 39(9), 1060-1077. doi: 10.1108/03090560510610725
- Blackston, M. (1995). The Qualitative Dimension of Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 76-76.
- Cochran, P. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449-454.
- Condé Nast Traveler. (2013). Ganadores de los premios Condé Nast Traveler 2013. Acedido em 27-08-2013, de <http://www.traveler.es/viajes/rankings/galerias/ganadores-premios-traveler-2013/470/image/22651>
- Convento Do Espinheiro, A Luxury Collection Hotel & Spa. (2013). Convento Do Espinheiro, A Luxury Collection Hotel & Spa. Acedido em 14-09-2013, de <http://www.conventodoespinheiro.com/>
- Corporate Responsibility Magazine. (2013). Acedido em 29-10-2013, de http://www.thecro.com/files/100Best2013_web.pdf
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (Almedina Ed. 2 ed.). Coimbra: Almedina.

- Creel, T. (2012). How Corporate Social Responsibility Influences Brand Equity. *Management Accounting Quarterly*, 13(4), 20-24.
- de Ketele, J.-M. & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados: fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas, e de estudo de documentos*. Instituto Piaget.
- DeWitt, A. & Dahlin, L. (2009). Socially Responsible Marketing. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 69-72.
- Doaei, H., Rezaei, A. & Khajei, R. (2011). The Impact of Relationship Marketing Tactics on Customer Loyalty: The Mediation Role of Relationship Quality. *International Journal of Business Administration*, 2(3), p83.
- Dos Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado, Segundo Bolonha* (Pactor Ed.). Lisboa: Pactor.
- Farhana, M. (2012). Brand Elements Lead To Brand Equity: Differentiate or Die. *Information Management & Business Review*, 4(4), 223-233.
- Ferreira, M. & Serra, F. (2009). *Casos de Estudo: Lidel*.
- Fionda, A. & Moore, C. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5/6), 347-363.
- Four Seasons Hotels and Resorts. (2012). The luxury consumer in the new digital world: then & now – 2012, Four Seasons Luxury Trend Report.
- Fournier, S., Dobscha, S. & Mick, D. (1998). Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, 76(1), 42-51.
- Freeman, E. & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Gilaninia, S., Almani, A., Pournaserani, A. & Javad, S. (2011). Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(5), 787-799.
- Globe Spots. (2013). Top 10 Countries for 2013. Acedido em 27-08-2013, de <http://www.globespots.com/besttravel.php?year=2013>
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
- Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, 29(1).
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach* (2ª ed.). Inglaterra John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing -- Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.

- Gummeson, E. (1990). *The Part-time Marketer*. CTF Service Research Centre, Högskolan i Karlstad.
- Gummeson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, 35(4), 267-272.
- Hader, S. (2008). Wooing Luxury Customers. *Marketing Management*, 17(4), 27-31.
- Haigh, D. & Knowles, J. (2004). How to define your brand and determine its value. *Marketing Management*, 13(3), 22-28.
- Håkansson, H. & IMP Project Group. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*: Wiley.
- Harker, M. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13-20.
- Hotel Infante Sagres. (2013). Hotel. Acedido em 14-09-2013, de <http://www.hotelinfantessagres.pt/index.php/pt>
- Huang, C.-L. & Lin, T. (2009). The Processes of Building Brand Equity *Taipei University*.
- Iacobucci, D. & Calder, B. (2002). *Kellogg on Integrated Marketing*: John Wiley & Sons.
- ITB Berlin & IPK International. (2012). ITB World Travel Trends Report. In M. B. GmbH (Ed.). Berlin, Alemanha.
- ITB Berlin. (2013). About ITB Berlin. Acedido em 29-08-2013, de <http://www.itb-berlin.de/en/AboutITBBerlin/>
- Journal of Integrated Marketing Communications. (2013). Acedido em 24-06-2013, de <http://jimc.medill.northwestern.edu/what.aspx>
- Kapferer, J.-N. (2010). Luxury after the crisis: Pro logo or no logo? *The European Business Review*, 42-46.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*.: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16(5), 311-322.
- Keller, K. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(5/6), 290-301.
- Kiessling, G., Balekjian, C. & Oehmichen, A. (2009). What credit crunch? More luxury for new money: European rising stars & established markets. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(1), 3-23.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2008). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing* (11 ed.): Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2007). *A framework for marketing management* (3 ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12 ed.): Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2009). *Marketing Management* (13 ed.). New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education International.

- Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany: Four P's Passe: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 6141.
- Lencastre, P. & Côte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*, 17(6), 399-412.
- Mansharamani, A. & Khanna, S. (2004). Marketing of Luxury Brands. *Delhi: Faculty of Management Studies, North Campus*.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Silabo.
- Montebelo Hotels & Resorts. (2013). Casa da Ínsua. Acedido em 14-09-2013, de <http://www.casadainsua.pt/>
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust. *Journal of marketing research*, 29, 314-328.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Narteh, B., Agbemabiese, G., Kodua, P. & Braimah, M. (2013). Relationship marketing and customer loyalty: evidence from the Ghanaian luxury hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(4), 407-436.
- Nicolae, P., Ioan, F., Florin, M. & Liviu, P. (2009). A Holistic Approach of Relationship Marketing in Launching Luxury New Products Case Study: Research of the Demand for Housing in Residential Complexes in Oradea. 18, 808-813.
- O'Malley, L. & Tynan, C. (2000). Relationship marketing in consumer markets – Rhetoric or reality? *European Journal of Marketing*, 34(7), 797-815.
- Ogden, J. & Crescitelli, E. (2008). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas* (Pearson Ed. 2 ed.). São Paulo: Pearson.
- Okonkwo, U. (2005). Can the Luxury fashion brand store atmosphere be transferred to the Internet. Acedido em 21-08-2013, de: http://www.brandchannel.com/images/papers/269_Lux_Goods_Online.pdf.
- Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management*, 16(5), 287-289.
- Pestana Hotels & Resorts. (2013). Pestana Palace. Acedido em 14-09-2013, de <http://www.pestana.com/pt/pestana-palace-lisboa/pages/home.aspx>
- Proctor, T. (2005). *Essentials of Marketing Research*: Pearson Education UK.
- Qu, S. & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
- Rao, R. (2011). *Services Marketing*. India: Pearson Education.
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Reinold, T. & Tropp, J. (2010). Integrated marketing communications: How can we measure its effectiveness? *Journal of Marketing Communications*, 18(2), 113-132.
- Ruão, T. (2006). *Marcas e Identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais* (C. d. Letras Ed.). Porto: Campo das Letras.

- Runeson, P. & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 14(2), 131-164.
- Sheikh, S.-u.-R. & Beise-Zee, R. (2011). Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 27-39.
- Sheraton Hotels & Resorts. (2013). Visão Geral. Acedido em 14-09-2013, de http://www.starwoodhotels.com/sheraton/property/overview/index.html?propertyID=1454&language=pt_BR
- Southan, J. (2013). The future of luxury. *Business Traveller (UK/Europe Edition)*, 32-37.
- Sprinkle, G. & Maines, L. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445-453.
- Starwood Hotels & Resorts. (2013). About us. Acedido em 14-09-2013, de <http://development.starwoodhotels.com/about/>
- Turismo de Portugal. (2012/2013). Os Resultados do Turismo (2011, 2012, 1ºtrimestre de 2013). Acedido em 29-08-2013, de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Pages/OsResultadosdoTurismo.aspx>
- Tynan, C., McKechnie, S. & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156-1163.
- Vekterytė, M., Staponkienė, J. & Tijūnaitienė, R. (2003). The Evolution and Peculiarities of Relationship Marketing Concept in the Changing Marketing Philosophy and Management Practice. *Management of Organizations: Systematic Research*(28), 213-228.
- Villa Sandini Hotel & Spa. (2013). Villa Sandini Hotel & Spa. Acedido em 14-09-2013, de <http://www.villasandini.pt/index.php>
- Winsper, J. (2007). The 6 P's of Luxury Marketing. *The Advanced Model for Measuring Consumer's Buying Behavior for Luxury Brands*. In I. Winsper (Ed.).
- World Travel Awards. (2013). Portugal Nominees 2013. Acedido em 14-09-2013, de <http://www.worldtravelawards.com/nominees/2013/portugal>
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research* (2 ed.): SAGE Publications.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed.): SAGE Publications.
- Zikmund, W. & Babin, B. (2012). *Essentials of Marketing Research*, 5 ed: South-Western Cengage Learning.

Anexos

Anexo 1 – Guião da Entrevista

Guião da Entrevista – Abordagem Holística do Marketing Relacional nas Marcas de Luxo		
Eixos	Perguntas	Objetivos
Marcas de Luxo	Considera que o mercado de marcas de luxo é mais complexo de gerir? Quais são as grandes dimensões na gestão da vossa marca de luxo?	- Saber a opinião neste tema. - Conhecer quais os pontos fundamentais que usam para a gestão da marca de luxo.
	Uma marca de luxo deve estar associada a quê? Como tentam criar valor para a marca, neste caso, para o hotel?	- Ver as associações que o hotel pretende ter para os clientes. - Como se obtém valor para uma marca de luxo.
Marketing Relacional	Indique os pontos de foco do marketing relacional que ajudam no fortalecimento da vossa marca de luxo? Na sua opinião quais são as vantagens do marketing relacional para uma marca de luxo como o seu hotel?	- Perceber exatamente quais são os pontos de mais importância da gestão do marketing relacional para o Hotel em questão. - Saber exatamente quais as vantagens que esperam ao praticarem o marketing relacional.
	Como criam e mantêm confiança mútua entre o hotel e os clientes? Que erros podem arruinar a confiança existente entre o hotel e os clientes? E, no geral, as promessas feitas pelo hotel aos seus clientes são cumpridas?	- Saber o que o hotel faz para manter a confiança e ainda o que tentam não fazer que pode destruir essa confiança previamente construída. - Perceber se o hotel entende a importância das promessas para o cliente e as consequências que pode trazer se estas forem quebradas.
Marketing Interno	O marketing interno é a tarefa de contratar, formar e motivar empregados competentes que desejam servir bem os clientes da organização para a qual trabalham. Qual é a principal tarefa do marketing interno no que concerne ao marketing relacional? O que pensa que pode suceder se o marketing interno falhar?	- Saber o que o hotel faz ao nível do marketing interno que ajuda ao marketing relacional. - Saber se conhecem os riscos que o marketing interno tem no marketing externo se este for mal gerido.

	De que forma são geridos ao nível do marketing relacional os recursos humanos? E, no geral, qual é o impacto que os funcionários do hotel exercem sobre os clientes/hóspedes?	<ul style="list-style-type: none"> - Como gerem os recursos humanos para obterem um marketing relacional de excelência por parte dos <i>partime</i> marketers. - Saber a importância que dão aos seus funcionários neste caso.
Marketing Performance	Pensa que o conceito de responsabilidade social é importante? De que forma pode ser uma mais-valia para uma marca de luxo?	- Saber a importância deste tópico para o hotel.
	Praticam uma responsabilidade social ativa? Se sim, como?	
Marketing Integrado	Pensa que este conceito é importante? De que forma pode ser uma mais-valia para uma marca de luxo?	- Conhecer a importância deste tópico para a gestão do hotel.
	O seu hotel tem uma comunicação integrada de marketing? Em caso positivo, que vantagens observa?	- Apresentar as vantagens do marketing integrado.
Questão final e fundamental	<p>Indique o grau de concordância/discordância com a seguinte afirmação: "esta marca prima pela aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional em particular".</p> <p>Justifique convenientemente.</p>	- Resposta à questão de investigação principal (objetivo geral)

Anexo 2 – Entrevista para os Hotéis

Entrevista sobre “Abordagem Holística do Marketing Relacional nas Marcas de Luxo” – Mestrado em Marketing da Universidade de Aveiro

As questões apresentadas na seguinte entrevista destinam-se exclusivamente ao desenvolvimento de um estudo para a tese de Mestrado em Marketing pela Universidade de Aveiro, que tem como tema “Abordagem Holística do Marketing Relacional nas Marcas de Luxo” e cujo campo de aplicação será os hotéis de luxo portugueses. Não há respostas certas ou erradas, apenas pretendemos compreender o tipo de abordagem realizada pelos hotéis de luxo alvo do estudo.

Antecipadamente agradecemos a colaboração no estudo e garantimos a confidencialidade das respostas.

Aluna: Ana Carolina Figueiredo (carolinafigueiredo@ua.pt)

Professoras orientadoras: Sandra Filipe (sandrafilipe@ua.pt) e Dora Simões (dora.simoes@ua.pt)

Marcas de Luxo

O mercado de luxo tem características diferentes do mercado de bens comuns.

- 1) Considera que o mercado de marcas de luxo é mais complexo de gerir? Quais são as grandes dimensões na gestão da vossa marca de luxo?
- 2) Uma marca de luxo deve estar associada a quê? Como tentam criar valor para a marca, neste caso, para o hotel?

Marketing Relacional

O marketing relacional tem como objetivo identificar, estabelecer, manter e fortalecer relações com clientes e outras partes interessadas a longo prazo.

- 3) Indique os pontos de foco do marketing relacional que ajudam no fortalecimento da vossa marca de luxo? Na sua opinião quais são as vantagens do marketing relacional para uma marca de luxo como o seu hotel?
- 4) Como criam e mantêm confiança mútua entre o hotel e os clientes? Que erros podem arruinar a confiança existente entre o hotel e os clientes? E, no geral, as promessas feitas pelo hotel aos seus clientes são cumpridas?

Marketing Interno

- 5) O marketing interno é a tarefa de contratar, formar e motivar empregados competentes que desejam servir bem os clientes da organização para a qual trabalham. Qual é a principal tarefa do marketing interno no que concerne ao marketing relacional? O que pensa que pode suceder se o marketing interno falhar?
- 6) De que forma são geridos ao nível do marketing relacional os recursos humanos? E, no geral, qual é o impacto que os funcionários do hotel exercem sobre os clientes/hóspedes.

Marketing Performance

O marketing performance defende que as organizações devem assumir uma responsabilidade social (preocupações éticas, ambientais, legais e sociais associadas com as suas atividades) e solicita a análise dos retornos organizacionais originados pelos esforços de marketing.

- 7) Pensa que o conceito de responsabilidade social é importante? De que forma pode ser uma mais-valia para uma marca de luxo?
- 8) Praticam uma responsabilidade social ativa? Se sim, como?

Marketing Integrado

O marketing integrado é a integração de todos os componentes do *mix* de marketing para criar, comunicar e entregar valor aos clientes.

- 9) Pensa que este conceito é importante? De que forma pode ser uma mais-valia para uma marca de luxo?
- 10) A comunicação integrada de Marketing é “um processo estratégico de marketing planeado especificamente para assegurar que todas as mensagens e estratégias de comunicação estão unificadas transversalmente em todos os canais e que estão centradas em torno do cliente”. O seu hotel tem uma comunicação integrada de marketing? Em caso positivo, que vantagens observa?

Marketing Holístico

O Marketing Holístico é uma abordagem relativamente recente que incorpora quatro dimensões interdependentes: marketing relacional, marketing interno, marketing performance e marketing integrado.

- 11) Indique o grau de concordância/discordância com a seguinte afirmação: “esta marca prima pela aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do marketing relacional em particular”. Justifique convenientemente.